

인재경영의 INNO-BRAND, 이노션*

이은주
성균관대학교 통계학과
장은영
성균관대학교 영어영문학과
김지현
성균관대학교 경영학과
안호성
성균관대학교 경여대학원 경영학과

Discover Beyond, INNOCEAN

2008년 2월 19일, (주)이노션 월드와이드(www.innocean.com, 이하 이노션)의 김영일 대표와 정성이 고문은 2008년 1월의 실적보고를 끝내고, 이노카페에 앉아 갓 볶은 원두로 뽑아낸 커피를 한 잔 들었다.

“드디어 1등입니다, 제일기획을 제쳤어요! 우리 이노션이 드디어 한 건 해냈습니다!”

그 때의 그 감격, 이노션에게는 잊을 수 없는 순간이었다. 다 같이 이노카페에 모여 앉아 회사의 대표가 낭독하는 신문기사 내용에 전 직원들이 회사가 떠나가라 박수를 쳤던 그 날의 기쁨은 힘든 시기를 극복하고 이노션이 정상에 올랐음을 알리는 축포와 같은 것이었다.

“이노션이 광고업계의 최강자인 제일기획을 제치고 사상 처음으로 지난 1월 국내 방송의 월별 광고신탁액 순위 1위에 올랐다. 제일기획은 152억 8,000만원으로 2위로 내려앉았다. 국내의 업무영역과 신문 분야에서는 여전히 1위를 차지했지만 전 분야 만년 1위였던 제일기획이 한 분야라도 1위를 놓치기는 한국 방송광고공사의 집계가 시작된 1988년 이후 처음이다.”¹⁾

*제10회 서울대학교 경영대학 경영사례연구센터 주최 전국 대학(원)생 사례개발 경진대회 장려상 수상작

1) 머니투데이, 2008. 2. 27

2008년 1월의 놀라운 승리. 당시 상황은 국내 광고계 뿐 아니라, 국내 재계에 파란을 일으키기에 충분했고, 그 극적인 드라마의 주역은 박재범 전(前) 대표와 김영일 현(現) 대표, 그리고 이 둘의 연결고리 역할을 담당했던 정성이 고문 세 사람이었다. 그동안 이노션은 비약적인 성장사를 써내려왔다. 2005년 5월 등장 이후 현대계열사 광고뿐만 아니라, 현재 이미 취급고의 40% 이상을 그룹 밖에서 경쟁을 통해 수주하면서 실력적으로도 인정받고 있다. 특히 이직률이 높고 업무에 비해 근무 환경이 좋지 못한 대한민국 광고계에서, 신생기업답지 않게 ‘인재경영’을 표방하고 이를 반영한 조직 내 시스템을 갖추으로써 그의 놀라운 성공을 뒷받침하고 있다. 장동철 인사담당 수석국장은 이노션의 인재경영에 대해 다음과 같이 말한다.

“이노션은 회사를 창립하며 직원들에게 약속한 비전이 있다. ‘인재를 땀감이 아니라 큰 숲의 나무로 키워주겠다’는 것이다. 후발주자로서 경쟁사보다 잘하기 위해서는 인재를 바라보는 시각부터 달리해야 한다고 생각했고, 그렇게 3년간 원칙을 지켜가니 신뢰가 쌓였다.”²⁾

‘한국의 구글’이라고까지 불리며 최고의 인재를 확보, 육성하고 인재들을 위한 최상의 근무 환경까지 갖춘 이노션. 이노션의 ‘인재경영’이란 무엇인가? 직원들이 스스로 ‘인재’라 자부할 수 있도록 만든 원동력은 무엇이고, 어떤 방법으로 인재를 육성하며, 육성한 ‘인재’들과 함께 국내 최고를 넘어 ‘세계 최고의 글로벌 광고회사’가 되겠다는 이노션의 자신감은 어디에서 비롯된 것인가? 이들의 야심에 찬 계획은 과연 현실로 이루어질 것인가?

1. 대형신인의 등장 - 화려한 데뷔, 그리고 아름다운 전망

2005년 5월, 광고계가 술렁이기 시작했다. 한국 재계에서 막강한 파워를 자랑하는 현대·기아차 동차그룹을 등에 업은 광고대행사가 등장할 것이라는 소문 때문이었다. 그리고 그 회사의 고문으로 현대·기아차 회장의 맏딸 정성이 최대주주로 앉게 된다는 소식이 합세하면서, 한국 광고계에서는 업계에 활력을 불어넣어 줄 대형신인의 등장에 기대를 가지면서도, 또 하나의 강력한 인하우스 에이전시의 등장이 가져올 파란에 대한 경계 태세를 갖추기 시작하였다.

소문은 현실로 다가왔다. 거대한 몸집의 혁신의 바다[혁신(Innovation)과 대양(Ocean)의 합성어] 이노션(INNOCEAN Worldwide)은 7월 14일, 하얏트 호텔에서 열린 기아차의 ‘그랜드 카니발’ 신차 발표회를 통해 공식적인 데뷔 기회를 가지게 되었다. 기자들은 몸소 발표회장을 찾은 정성이 이노션 고문과 정몽구 현대차그룹 회장을 취재하기 위해 열을 올렸고, 그 취재 열기 속에서 정성이 고문은 1,500명을 앞에 두고 신차 설명회 진행과 더불어 이노션의 힘찬 출발을 알렸다. 그는 이렇게 덧붙였다.

“이노션을 알리는 첫 무대인 만큼 최선을 다했습니다. 저희의 다음 작품은 9월에 출시될 싼타페 후속 모델(CM)이 될 것입니다. 이를 계기로 앞으로 그룹 관련 광고를 점차 늘려나갈 계획입니다.”³⁾

2) [좋은 일자리 가꾸는 기업문화 탐방④ | 광고회사 이노션] 주간동아, 2008.7.1

광고계는 이노션의 연간 그룹 광고 물량이 2500억 원을 넘을 수도 있을 것으로 예상했다.⁴⁾ 현대·기아차그룹의 광고사답게 두 자동차회사는 물론 현대 모비스, 현대카드, 현대캐피탈 등의 계열사들을 포함하여 계열사 외의 관련 회사들까지 클라이언트로 받아들일 가능성이 컸기 때문이다. 부동의 1위인 제일기획이 존재하고, 2위부터는 치열한 자리싸움이 벌어지고 있는 광고계에서는, 이노션이 향후 현대백화점, 현대해상화재, KCC 등 더 많은 광고대행권을 소유하게 될 경우 신생 기업임에도 불구하고 업계 3위까지 넘볼 수도 있게 될 것이라 전망했다. 현대차그룹 계열사 출신 및 각 회사에서 스카우트하여 구성한 광고 베테랑 50여 명을 포함한 80명의 직원에 30억 규모의 자본금으로 만들어진 광고계의 대형신인 이노션, 그 첫 걸음은 순조로워 보였다.

2. Both Sides Now - 모든 것에는 이면이 있다

이노션이 순조로운 출발로 들떠 있던 반면에 그에 대한 광고계의 반응은 그리 따뜻하지 못했다. 상황이 더욱 이슈화될 수밖에 없었던 이유는, 이노션이 국내 대기업인 현대의 '인하우스 에이전시(계열사 광고를 전담하는 광고회사)'라는 사실과, 정몽구 회장의 맏딸 정성이가 회사의 고문으로서 경영권에 영향을 미치고 있다는 점이였다.

'인하우스 에이전시'라 불리는 재벌계 광고회사들은 그동안 안정적인 계열사 광고 물량을 기반으로 모험적인 광고 컨셉트를 과감하게 시도하는 등 우리나라의 광고 수준 향상에 많은 기여를 해온 측면도 있지만 광고시장 고도화에 따라 나름의 부작용도 드러내고 있었다. 광고업계에서의 인하우스 에이전시에 대한 시각은 다음과 같았다.

"독립 광고회사들이 경쟁 프레젠테이션을 통해 프로젝트를 확보하더라도 하루아침에 결과가 바뀌는 경우도 있고, 모기업으로부터 안정적인 물량을 확보함으로써 '경쟁을 통한 발전'이 힘들어지고 광고의 질이 낮아질 수도 있다. 사실 한 그룹 안에서 '식구들'끼리 먹고사는 방식으로는 광고의 크리에이티브가 나타나기는 힘들다. 코카콜라나 나이키 같은 세계적인 기업들은 인 하우스 대행사가 없이도 크리에이티브한 광고를 보여주었다."

이것이 전부가 아니었다. 정성이 고문을 바라보는 시선 또한 곱지 못했다. 재벌이 돈 되는 사업을 모두 다 가족들에게 챙겨주는 것은 전문기업의 입지를 없애는 '족벌주의 경영'의 대표적인 사례라는 지적이 있었다. 정성이 고문의 광고 분야 경력이 전무하다는 것 또한 국내 최고 기업인 현대·기아차그룹의 계열사인 이노션을 바라보는 또 하나의 우려로 떠오르고 있었다.

각종 우려와 루머들에 휩싸인 이노션. 광고업계와 고객들은 이노션의 가치와 발전가능성보다도 가십거리에 주목하기 바빴다. 어떻게 하면 이러한 우려들을 넘어 이노션의 가치를 제대로 전달하고 비전을 실현할 수 있을까. 날이 쌀쌀해지기 시작한 어느 날, 이노션의 고민은 깊어갔다.

3) 중앙일보, 2005. 7. 18

4) 중앙일보, 2005. 7. 18

3. 크리에이티브를 안고 박차 오르다 - 이노션의 선전

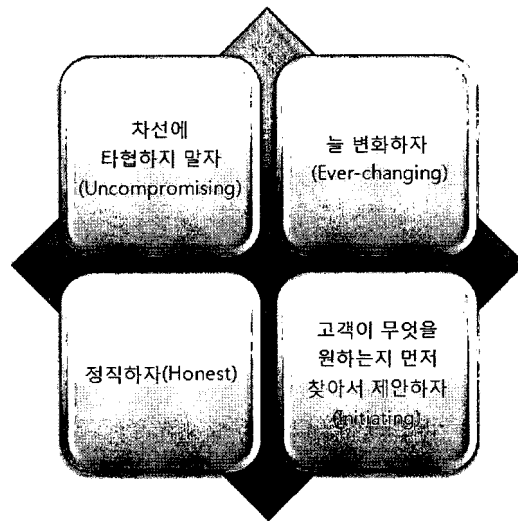
“광고계는 지금 외적인 이야기들에 관심을 기울이고 있습니다. 그러나 우리는 그 어떤 루머에도 흔들려서는 안 됩니다. 우리가 어떻게 모였습니까, 우리가 어떻게 뜻을 모아 이노션을 시작했습니까. 아직 시작도 하지 않았는데 흔들릴 수는 없습니다. 핸들을 바로 잡고 자세를 다시 한 번 곧추 세워야 합니다.”

다소 가라앉은 회의장 분위기. 언론에 의해 우왕좌왕하던 직원들을 향해 박재범 전 대표는 침착하게 연설한다. 이노션은 다시 한 번 핸들을 바로 잡자는 뜻으로 4가지의 내부 공유 가치를 수립한다.

차선에 타협하지 않기, 늘 변화하기, 정직하기, 고객이 무엇을 원하는지 먼저 찾아 제안하기의 4가지 가치⁵⁾들은 광고인이 간과하기 쉬운 요소임과 동시에, 광고인으로서 최상의 크리에이티브를 창출하기 위해서는 반드시 갖추어야 하는 덕목들이다. 이러한 판단 하에 이노션은 직원들에게 동일한 핵심 가치를 공유하게 함으로써 일관된 목적의식과 사내 질서 확립을 도모했다.

우려 섞인 시선과 내부의 흔들림에도 불구하고 광고업계에서 이노션의 파급효과는 예상보다 더욱 강력하게 나타났다. 지난 2004년 국내 4대 매체 광고비로만 각각 643억과 573억을 쓴 초대형 광고주인 현대·기아차의 광고(신형 소나타 프리런칭, 베르나, 기아 신형차 ‘로체’ 등)를 맡으면서 단숨에 업계 7위⁶⁾로 올라섰던 것이다.

이노션의 성장에 가장 큰 영향을 받은 곳은 그동안 현대·기아차 광고를 전담해 온 금강기획이



〈그림 1〉 초기 이노션의 핵심 가치

5) KOBACO 광고정보, 2005. 9, 인터뷰-박재범 이노션 월드와이드 대표이사

6) 한국광고단체인협회, 광고계동향 분석보고서 3/4분기, 200.911(단위 백만 원), 30대 광고회사 3/4분기 방송 광고비 현황.

었다. 금강기획은 직원 중 33명이 사표를 내고 이노션으로 옮긴 데다 전체 취급액의 30%를 차지했던 최대 광고주를 잃은 상태였다. 이 때문에 금강기획 이영희 대표는 자리에서 물러났고 대규모 구조조정과 조직개편 작업이 진행되었다.⁷⁾ 현대카드와 현대캐피탈 광고를 맡고 있던 TBWA 코리아도 예견된 이노션의 선전에 경계 태세로 돌입했다.

4. 좌절 - Competition 탈락

2005년 하반기, 전국을 강타한 신나는 CF가 있었다.

“아버지는 말하셨지 인생을 즐겨라, 재미나게 사는 인생 자 시작이다, 오늘밤도 누구보다 크게 웃는다, 아버지는 말하셨지 그걸 가져라!”

발랄한 배경음악과 함께 나오는 이 노래는 많은 사람들이 현대카드·현대캐피탈에 대해 참신한 이미지를 떠올리도록 도와주었다. 그러나 이 노래가 달갑지 않은 사람들이 있었으니 그들은 신용불량자이거나 이노션 관계자들이었다.

이노션은 물론, 광고업계에서도 현대카드와 현대캐피탈의 광고는 당연히 이노션의 차지일 것으로 예상했었다. 그러나 예상과는 달리 경쟁 PT의 승자는 외주 업체인 ‘TBWA 코리아’였다. 전 국민을 사로잡을 만큼 매력적인 CM송과 시기적절한 가사는 광고주를 사로잡기에 충분했던 것이었다. 이에 반해 이노션의 광고는 모두가 인정할 만큼, TBWA 코리아의 그것에는 못 미쳤던 것이 사실이었다.

예상치 못한 패배. 이번 컴페티션 탈락은 단순히 한 번의 실패로 치부하기에는 그 파장이 거대했다. 내부 공유 가치와 함께 기강을 잡아가던 조직이 다시 한 번 휘청하고 말았다.

5. 실패, 그러나 눈을 뜨다 - 글로벌 기업을 향한 인재경영

모두가 예상치 못했기에 더욱 처참했던 실패. 현대카드 광고 컴페티션(Competition) 결과를 보고하는 회의장에서 이노션 박재범 대표를 비롯한 임직원들이 어두운 표정으로 모니터를 응시하고 있었다.

한정석 광고1본부장이 긴 침묵을 깨고 입을 열었다.

“어쩌면 아니라고 하면서도 우리가 현대 계열사의 모든 광고를 수주할 수 있으리라고 믿었던 것은 아닌가 하는 생각이 듭니다. 광고 시장은 말 그대로 전쟁터입니다. 전쟁터에서 상대가 어떤 전략을 무기로 들고 나올지도 모르면서 우리가 가진 배경의 힘만 믿고 안일하게 앉아 있었던 것은 우리의 실수입니다. 더 큰 위기에 처하기 전에 어서 일어나 상대의 특성과 전략을 파악하고 이노션만의 히든카드를 만들어야

7) 동아일보 2005. 6. 3

합니다.”

그의 말을 이어받은 것은 박재범 대표였다.

“당장 눈앞의 과제를 해결해야 합니다. 현대카드 광고를 되찾고, ‘비(非) 현대’ 기업의 광고를 확보해야 합니다. 광고업계는 이노션의 급성장을 놓고, ‘실력’ 보다는 ‘현대 프리미엄’이 크게 작용한 것으로 보고 있습니다. 올 상반기 안에 반드시 ‘현대’와 관계없는 외부 대기업의 광고 2~3개를 따내어 우리의 실력을 인정받아야 합니다. ‘현대 광고대행사’가 아닌, ‘이노션’으로 거듭나야 합니다.”⁸⁾

이에 정성이 고문은 보다 장기적인 관점을 가지고 제안했다.

“물론 눈앞의 과제를 해결하는 것도 급선무이지만, 이런 때일수록 우리 이노션의 장기적인 방향을 다시 한 번 생각해야 할 것 같습니다. 창립 때부터 우리는 글로벌 에이전시(Global Agency)가 되는 것을 목표로 삼았습니다. 이노션이 초기부터 목표로 했던 ‘글로벌 역량’이란 무엇일까요, 국내 시장에서 발휘할 수 있는 능력을 발판 삼아 세계 시장으로 나아가 그 역량, 혹은 그 이상을 발휘할 준비가 되어 있는 유동적이며 혁신적인 성장 동력 아니겠습니까. 지금 막 국내 시장에 발을 내딛은 이노션에게 글로벌의 길은 어쩌면 먼 이야기일지도 모릅니다만, 혁신적이며 지속가능한 성장 동력을 가지고 국내 시장부터 한 단계 한 단계 발판을 만들어 나간다면, 이노션의 목표 달성은 충분히 가능할 것이라 생각합니다. 지금 우리에게 필요한 것은, 그것을 위한 전략과 시스템의 구축입니다.”

정성이 고문의 말에 한정석 본부장은 새로운 자료를 제시하며 의견을 피력하였다.

“이 자료는 전략팀에서 지난 경쟁피티의 패배 요인을 분석한 결과 보고서입니다. TBWA의 크게 광고 크리에이티브의 두 요소인 독창성과 적절성에서 모두 우수함을 보였던 것에 반해, 이노션의 광고는 두 측면에서 모두 그에 못 미쳤으며, 이노션의 광고는 특히 현대캐피탈에 적절했으나, TBWA의 소비자를 사로잡는 로고송에 비해 독창성 부분에서 부족함이 많이 드러났습니다. 명백한 크리에이티브의 부족입니다. 전략팀에서는 경쟁력의 제고 요인으로 인사관리를 꼽았습니다. 인사관리에 대한 예산의 축정과 엄청난 규모의 투자. 그렇지만, 신생기업인 이노션에게 너무 위험한 결정 아닐까요?”

정성이 고문은 한정석 본부장의 말에 답하며 새로운 전략의 방향을 제시했다.

“그렇지 않습니다. 크리에이티브가 중심인 시장에서 가장 중요한 경쟁요소가 무엇이라고 생각하십니까? 크리에이티브를 만들어 낼 수 있는 인력, 인재를 확보하기 위한 전략적, 전사적 인사관리가 절실한 시점입니다. 그런데 재미있는 점은 바로 광고계에서의 인사관리의 위상에 있습니다. 광고업계는 인재를 다루는 데 있어 굉장히 보수적이고 폐쇄적이지만 경쟁은 가장 심한 특성을 갖고 있습니다(Exhibit 1). 인재를 두고 성과를 내기 위한 하나의 도구로, 다 쓰면 고갈되어버릴 소모성 재료로 여기고 있습니다. 우리가 만드는 광고는 크리에이티브 싸움입니다. 광고주들이 광고를 바라볼 때에 가장 1순위로 보고 있는 것이 바로 크리에이티브이며, 놀랍게도 소비자들 또한 브랜드 효과보다도 광고 자체의 독창성을 통해 광고

8) 조선닷컴, 2006. 3. 5

를 평가하고 있었습니다(Exhibit 2). 크리에이티브를 만들어 내는 것은 우리 이노션의 인재입니다. 인재를 가장 중시해야 할 광고계에서 오히려 인재를 소홀히 여기고 있는 현 실태는 모순된 행보가 아니겠습니까. 장기적이고 지속적이면서도 무한한 가능성을 가진 자원은, 다른 아닌 인재입니다.”

박재범 대표가 정성이 고문의 말을 이었다.

“국내 기업들은 핵심인력의 확보에는 신경을 쓰지만 인재를 체계적으로 양성하고 유지·관리하는 데는 미흡한 것 같습니다. 특히 광고계는 인재를 확보하는 데에만 급급하여, 삼고초려와 같이 어렵게 인재를 끌어온 뒤에는 제대로 활용하지 못하는 경우가 허다합니다. 입사 후 3년 이내에 이직하는 경우가 많은 것은 인재관리를 소홀히 한 결과입니다. 핵심인력이 회사를 떠남으로써 발생하는 손실은 그 직원의 기여도에 따라 많게는 그 직원 연봉의 4~5배까지 될 수도 있습니다. 또 이직이 초래하는 부정적인 결과는 고객과의 단절과 불만야기, 기업이미지 실추 등 간접적인 손실도 막대합니다.”

박재범 대표의 비장한 목소리엔 더욱 힘이 들어갔다.

“인재 중심의 기업문화를 구축하겠습니다. 이노션의 주인은 바로 Innocean⁹⁾이고, 광고라는 것도 궁극적으로 사람을 위해 존재하는 것입니다. 회사는 인재를 육성하기 위한 모든 과정을 지원할 것입니다. 최상의 크리에이티브를 끌어내어 최고의 광고를 만들어내야 합니다. 이노션은 여러분이 무한한 가능성을 발전시켜 최상의 크리에이티브를 이끌어낼 수 있도록 조직 차원에서 뒷받침해 줄 것입니다. 이노션은 인재를, 인재는 이노션을 키웁니다. 그리고 우리 함께 국내 1위를 거쳐 세계로 나가봅시다. 우리 모두, 할 수 있다는 자신감으로 실패를 기회로 바꾸어 봅시다.”

인재 중심의 초특급 기업문화와 복지 시스템으로 직원 만족도 1위를 자랑하는 이노션의 인재경영은 ‘글로벌 No.1’을 향한 전 직원의 의지와 더불어 ‘실패를 기회로 바꾸려는’ 그들의 비장한 각오와 함께 시작되었다.

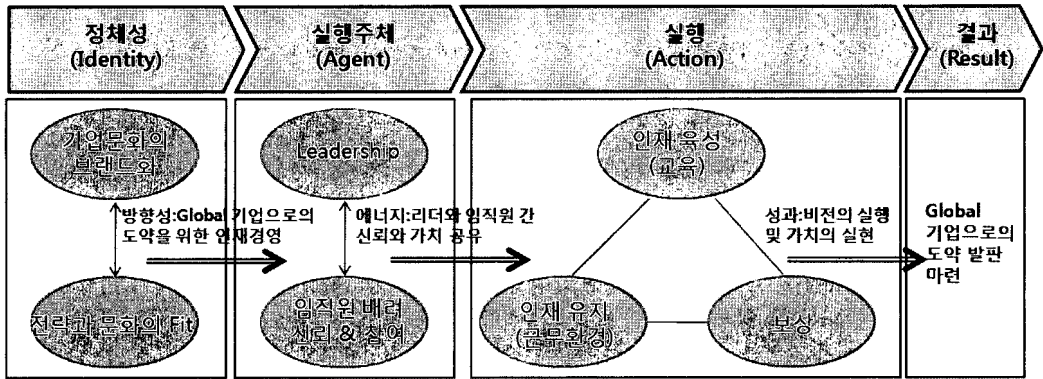
6. 정상을 향하여 - 인재경영을 앞세운 이노션의 도전

이노션의 인재경영, 인재를 키우기보다는 빼앗아오기에 바빴던 광고계의 관례를 감안할 때 다소 파격적인 전략이었다. 그런데 놀랍게도 이노션 관계자들은 “이직을 하더라도 ‘이노션 출신이라면 뭔가 다르다’는 인상을 광고계에 심어주겠다”는 야심을 내비쳤다.¹⁰⁾

인재경영은 정체성 확립, 실행주체의 조화, 인재경영 실행, 그리고 성과의 네 단계로 나누어 계획되었다. 먼저 정체성 확립 단계에서는 기업문화의 방향을 정립하고, 전략과 문화가 일관성을 확

9) Innocean, 이노시안, 사내에서 이노션 직원들을 통칭하는 말. 혁신의 바다, 이노션의 가치를 잘 나타내주는 말이며, 직원들이 이 단어를 스스로 사용함으로써 늘 기업의 가치를 잊지 않기를 소망하면서 만든 내부 공유어.

10) 주간동아, 2008. 7. 1



〈그림 2〉 이노션의 인재경영 프로세스

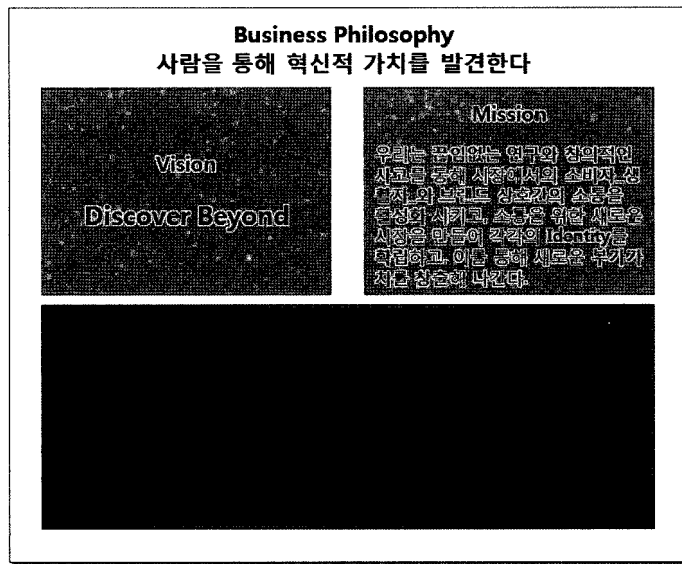
립할 수 있도록 하여 전체적인 인재경영의 방향성을 명확히 한다. 이는 인재경영 실시의 목적이기도 하므로 매우 중요한 단계이다. 두 번째 단계인 실행주체의 조화 단계에서는 리더와 임직원의 하나됨을 요한다. 앞 단계에서 확립한 정체성과 가치를 공유하고, 신뢰와 배려가 바탕이 되어 이루는 조화는 이후 단계인 실행의 에너지가 된다. 이 단계에서는 육성, 유지, 보상의 세 가지 차원에서 인재를 효율적으로 관리하며, 이를 통해 얻게 되는 성과는 마지막 결과 단계에서 비로소 비전과 가치의 실현으로 나타난다.

6.1. 정체성(Identity)의 확립: 무엇을 위해, 어떠한 인재를 키울 것인가?

인재상을 수립하기에 앞서 이노션은 기업이 나아가고자 하는 방향을 정확히 정의내리고 그것을 전 직원이 공유해야 했다. 기업의 모든 전략은 기업의 비전과 미션, 그리고 목표를 성취하기 위해 설정되며, 인재 개발 전략 역시 이 중 일부이므로 기업 자체의 정체성과 연계되어야 하기 때문이었다. 이노션은 2006년 6월 마침내 '이노션 비전 위원회'를 조직하여 비전을 수립했다. 설립 취지인 '글로벌 조직으로의 도약'을 위하여¹¹⁾ 상식을 넘어, 경쟁을 넘어, 한계를 넘어, 모든 것을 넘어, 전 세계 소비자의 니즈와 글로벌 시장 기회를 새롭게 발견하고, 세상의 가치를 새롭게 발견하고자 하였다. 'Discover Beyond'라는 이노션의 비전은 이러한 혁신의 정신 하에 수립된 것이다. 또한 비전의 수립에 맞추어 '사람을 통해 혁신적 가치를 발견한다'는 경영철학을 공유하고, 이에 인간 중심 경영, 인재를 제일로 여기는 인재 제일의 조직 문화를 구축하고자 하였다.

인재를 최우선으로 한 조직 문화를 만들어 인재의 능력을 극대화시키고, 최상의 크리에이티브를 위한 최고의 환경을 조성함으로써, 인재들과 함께 세계로 나아갈 수 있는 글로벌 경쟁력 강화를 꾀하고자 하는 것이다. 이노션은 인재를 육성하고, 인재는 이노션을 세계로 이끈다. 이러한 인간 중심 사상에 기초하여 이노션은 인재경영을 위한 모든 차원의 요소를 반영하여 채용 시의 인재상까

11) 이노션 홈페이지 www.innocean.com에서는 비전 슬로건과 경영철학, 미션과 핵심 가치를 통해 글로벌 조직으로의 도약을 회사가 추구해야 할 궁극적인 가치로 나타내고 있다.



〈그림 3〉 이노션의 비전, 미션, 핵심가치

지 수립하였다(Exhibit 3).

6.2. 실행 주체의 리더십: 인재 중심 기업 문화 형성을 위한 리더십

한국을 넘어, 글로벌 에이전시로의 도약을 위한 비전을 수립하고 난 후, 이노션은 다음 순서를 생각하였다. ‘리더십, 이제는 리더십이 필요할 때다.’ 확립된 비전을 전 직원들에게 퍼뜨려 공유하게 하고, 실시할 프로세스를 직원들이 적극 수용할 수 있도록 이끌어줄 경영진의 리더십과, 그 리더십을 뒷받침해 줄 수 있는 전 직원의 팔로우십(Followship), 그리고 그 두 가지를 묶을 수 있는 상호간의 신뢰가 필요한 시점이었던 것이다. 실제로 이노션은 리더들의 조화로운 공동리더십과 신뢰가 기반이 된 직원들의 팔로우십으로 성공적인 기업문화를 정착시켰다.

설립 초기 박재범 전 대표의 부드러운 카리스마는 불안정한 작은 조각들이 단단한 ‘하나’의 조직으로 거듭나게 만들었다. 설립 초기 이노션은 여러 회사로부터의 인재 스카웃으로 업무 처리 스타일의 혼동이 잦았고, 이로 인한 갈등이 빈번했다. 이에 박재범 전 대표는 내부 공유가치를 수립하고 열린 커뮤니케이션의 장을 만들어 신뢰를 회복하고 갈등을 줄이는 데 힘썼다. 소통을 활성화시키고 커뮤니케이션에서 발생하는 문제에 유연하게 대처하기 위해서는 수평적 조직문화의 형성이 필요했다. 다양한 아이디어와 의견의 수렴이 필요한 광고업계에서 수평적인 문화로의 혁신은 해당기업의 경쟁력 강화에 기여할 수 있었다. 박재범 전 대표의 민주적 리더십은 설립 이후 빠른 시간에 조직을 안정시키고, 자율적이고 수평적이며, 인간 중심적인 이노션 기업 문화 형성에 핵심으로 발현되었다.

2007년 5월 취임한 김영일 대표의 리더십은 박재범 대표의 그것과는 또 달랐다. 김영일 대표는 보다 진취적이고 실행적인 리더십으로 안정된 조직의 발전에 박차를 가했다. 체계적인 인재경영의

실행과 관리는 이노션을 최고의 조직으로 만들고자 하는 김영일 대표의 사명이었다. 김영일 대표는 직원들과 동그란 이노카페 테이블에 앉아 서로의 얼굴을 보며 격려하기를 즐긴다. '글로벌 마인드를 갖추라, 우리는 글로벌 경쟁력을 갖춘 최고의 인재이다' 일상 속에서도 늘 글로벌 에이전시로의 도약을 위한 이노션의 비전을 직원들의 마음속에 심어주고 그에 대한 확신을 주는 것. 그는 그렇게 전 직원을 신뢰로 묶어냈고 그 신뢰를 바탕으로 이노션의 인재경영을 실행에 옮겼던 것이다. 김영일 대표의 확신에 찬 태도는 직원들이 회사의 비전 및 인재경영에 대한 확고한 믿음을 갖게 했고, 그를 바탕으로 이노션이 세계로 진출할 수 있는 발판을 만들어냈다.

박재범 전 대표, 김영일 대표와 변함없이 함께하는 또 한 사람의 숨은 리더가 있었으니, 이는 바로 정성이 고문이었다. 정성이 고문의 여성 특유의 세심함과 배려는 따뜻하고 편안한 기업 문화를 만들기 위한 '감성 리더십'으로 나타났다. 직원의 결혼식 피로연에까지 참석하고, 직원들의 간식을 손수 챙기고자 했으며, 그들의 이야기를 귀 기울여 듣고자 전 회사 소통 모임에 직접 다 참여하는 사려 깊은 태도는 임직원들의 신뢰를 이끌어내며 이노시안을 하나로 묶는 데 큰 도움을 주었다. 또한 이노션 설립 이전부터 현대자동차 해외 지사 공장에도 직접 방문하고, 신차 발표회에서 직접 카메라를 들고 뛰어다니는 등 경영에 대해서도 적극적인 모습을 보여 모두를 감동시켰다.

박재범 전 대표의 민주적 리더십으로 이노션은 자율적이고 수평적인 일터로 자리 잡았고, 김영일 대표의 실행 리더십으로 편안한 가운데에서 발전적 도약을 시도할 수 있었으며, 정성이 고문의 감성 리더십으로 급격한 발전에도 불구하고 편안함을 유지할 수 있는 '일할 맛 나는 일터'가 될 수 있었던 것이다. 그들의 리더십은 자연스럽게 직원들의 팔로우십을 이끌어내면서 시너지를 냈고 직원들은 스스로 자신들도 이노션이 원하는 인재상에 도달할 수 있다는 확신에 차기 시작했다. 이렇게 직원들의 신뢰와 확신, 리더의 리더십이 결합된 이노션호의 인재경영은 본격적으로 닻을 올리기 시작했다.

6.3. 이노션의 인재경영 실행

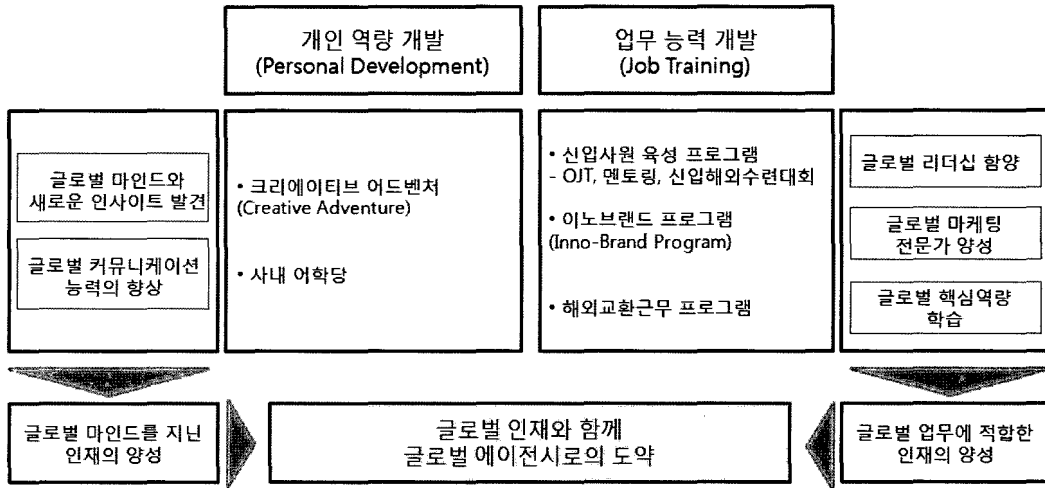
이노션은 이노시안들이 최상의 크리에이티브를 뽑아낼 수 있도록 조직 차원의 모든 지원을 약속했다. '인간 중심', '인재 제일'의 정신 아래 글로벌 기업으로의 도약을 함께 할 인재의 육성(인재양성을 위한 교육), 유지(근무환경 확립), 보상(적절한 보상) 세 가지 사이클이 균형을 이루는 체계적인 지원 체계를 확립한 것이다.

이노션은 인재를 '소모성 땀감'이 아니라, 이노션과 함께 성장할 수 있는 '큰 숲의 나무'로 보았다. 후발주자로서 경쟁사와의 비교우위를 점하기 위해서는 인재를 바라보는 시각부터 달리할 필요성을 느꼈고, 이러한 원칙하에 복지제도 뿐만 아니라 업계 내에서도 가장 많고 다양한 교육 및 해외연수프로그램을 확충하였다.

1) 인재 육성(교육)

이노션은 회사 창립 이념인 'Global'을 충실히 실현하고 이에 따라 'Discover Beyond' 할 수 있는 일관되고 체계적인 교육 프로그램을 직원들에게 제공하고 있다.

최근 기업들은 교육 훈련의 가치를 실감하여 장기적인 안목으로 투자를 아끼지 않고 있다. 기업



〈그림 4〉 이노션의 직원 교육 시스템

경영의 입장에서 볼 때 교육훈련은 기업의 기술 축적과 조직을 활성화시키는 원동력이 되기 때문이다. 조직이 존재하고 성장 발전하는데 있어 교육훈련은 부수적 기능이 아니라 하나의 본질적이고 필수적인 기능이라는 사실을 인식한 것이다.

이노션은 직원들에게 제공하는 교육훈련을 통하여 생산성 향상과 조직구성원의 개인적 성장욕구 충족을 통한 모티베이션 유도, 변화에 대처하는 직원들의 능력 개발, 조직문화의 원활한 형성을 이끌어내고자 했다.

이노션은 개인 차원의 역량 개발(Personal Development)과 조직 차원의 업무 능력 개발(Job Training)을 동시에 추구하는 교육 프로그램을 실시한다. 글로벌 업무에 적합하게 하는 전문적 교육을 실시하고 글로벌 마인드를 갖춘 인재를 양성함으로써 최종적으로 글로벌 에이전시의 도약을 목적으로 하는 것이다.

(1) 개인 역량 개발

직원 개개인의 역량을 개발하는 것은 중요하다. 이노션은 개인 역량 개발을 통하여 글로벌 시대의 경쟁력을 확보하고 글로벌 마인드를 가진 인재로 성장시키며, 업무에 대한 동기부여 뿐 아니라, '이노시안' 으로서의 자부심을 제공한다.

- 크리에이티브 어드벤처(Creative Adventure)

이노션의 크리에이티브 어드벤처는 언제나 새로움을 추구하고 있으며, 직원들이 새로운 생각과 경험에 노출될 수 있도록 자극하고 격려한다. 광고인의 감각의 날은 무너지지 않고 날카롭게 유지되어야만 한다. 그러나 과도한 업무량과 시간 제약으로 그 감각을 유지, 발전 시킬 수 있는 기회가 제한적인 것이 현실이다. 김영일 대표는 크리에이티브 어드벤처의 시행을 이렇게 회상한다.

“광고인들은 적게는 몇 달, 혹은 몇 년씩 일반인들보다 미래에 살아야 합니다. 그러기 위해선 경험, 공



〈그림 5〉 크리에이티브 어드벤처 프로세스

부, 사람과의 만남, 트렌드 읽기 등 외부세계로의 끊임없는 노출과 매일의 훈련이 필요하죠. 실제로 광고인들이 그렇게 하고 있느냐, 그렇지 못한 것이 현실이죠. 역설적이게도 니즈(Needs)는 있으나, 워낙 업무가 많아 세상과 담쌓고 지내기가 쉽습니다. 이를 해결하기 위해 우리는 '크리에이티브 어드벤처'라는, 2주간의 강제휴가를 실행하기 시작한 것입니다."¹²⁾

'크리에이티브 어드벤처'는 직원들의 새로운 아이디어와 크리에이티브 함양을 위한 모험을 감행할 수 있도록 지원하는 문화체험 프로그램이다. 직원들의 가장 높은 관심과 화제를 모으고 있는 이 프로그램은 제일기획 '파란연수'의 선진국 위주 배낭여행과는 차별화된다. 중남미나 아프리카 등 평소 접하지 못했던 글로벌 문화를 직접 탐방·체험함으로써, 지금까지 깨닫지 못했던 자연과 인간에 대한 새로운 인사이트를 발견하고 이를 통해 더욱 새롭고 깊이 있는 광고 크리에이티브에 도전하고자 하는 것이다. 또한 다른 기업의 프로그램과 같은 '파견' 성격이 아닌, 순수한 '체험'에 가까운 프로그램이기에 참가자들을 더욱 자유로운 크리에이티브의 세계 속으로 안내한다.

'크리에이티브 어드벤처'에 참여하기 위해서는 뜻 맞는 직원끼리 팀을 구성하고, 인사이트와 아이디어를 발견할 수 있는 여행 테마를 자율적으로 선정해 탐방계획서를 쓰고 제출해야 한다. 이 프로그램이 특별한 이유는, 공개 프레젠테이션을 통하여 대상자 및 팀을 선발하고, 모든 경비를 회사가 부담한다는 것이다. 임원급 7~8명으로 구성된 심사위원들에게 탐방에서 얻을 수 있는 인사이트와 그것을 어떻게 실제로 광고에 적용할 수 있는지에 대한 기대효과로 어필한다면 만점 프레젠테이션이 될 수 있다. 여행에서 돌아오면 전 직원 앞에서 결과를 발표할 뿐 아니라, 뉴스를 통해 회사 내에서 공유한다.

'타이포그래피의 선진국을 찾아 떠나는 스위스, 일본 여행팀', '극한에의 도전을 통한 자신과의 만남 - 에베레스트 베이스캠프', '세계 최고의 Innovative 발견 - 영국, 두바이' 프로젝트 등 많은 이노시안들이 바쁜 일상을 떠나 지구촌 저편에 있는 색다른 크리에이티브를 찾으러 다녀왔다. 2007년, 2주간 남미여행을 하고 돌아온 카피라이터 유병천(34) 차장은 지난 경험에 대해 감명 깊은 어조로 술회하였다.

"저는 남미의 혁명가 체게바라의 일정을 따라가고자 '페루: 모터사이클로 찾아가는 잉카유적 탐험'이라는 제목으로 응모했었고, 무엇보다 값진 시간을 보내고 돌아왔습니다. 누구보다 먼저 세상을 읽고 트렌드를 주도해야 하는 광고인들은 끊임없는 자극과 새로운 아이디어를 요구받기 때문에 채증전의 시간이 필수적이며, 지금까지는 이직 도중에 여행을 해야 했는데 이번처럼 회사의 전폭적인 지원으로, 그것도 친

12) 이노션 내부 자료

한 동료와 떠난 여행은 무엇과도 바꿀 수 없는 소중한 경험이 되었습니다.”¹³⁾

- 사내 어학당

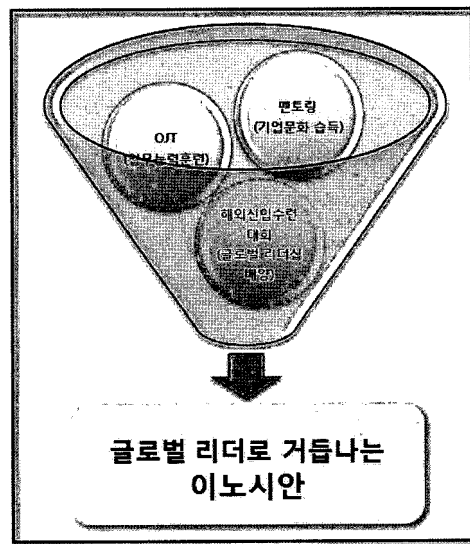
어학은 이제 필수적인 국제 경쟁력의 기본이다. 월드와이드 마케팅 커뮤니케이션 그룹(Worldwide Marketing Communication Group)을 지향하는 이노션에서는 구성원 모두가 직·간접적으로 글로벌 업무에 관여하고 있기 때문에 특히 어학부문에 대한 관심이 높다. 영어, 중국어 등 주요 외국어를 중심으로 우수한 원어민 강사를 확보한 사내 어학과정이 개설되어 있으며, 직원들 개개인 또한 인도어, 몽골어 등 개인의 관심과 경쟁력을 위한 실력을 향상시키고 이를 글로벌 업무 현장에서 직접 활용할 수 있도록 지원해주고 있다. 월,수,금 아침 이노션을 가득 채우는 외국어 회화 소리는 오늘도 이노션의 미래를 환하게 밝혀준다. 사내 어학코스는 신입사원의 1년 필수코스라, 그 기간 후에는 희망자에 한해 누구나 참여할 수 있다.

(2) 업무 능력 개발

이노션은 개인의 능력 개발과 동시에 해당 분야의 전문성 확보를 위한 체계적인 프로그램을 갖추고 있다. 최종적으로 글로벌 업무에 적합한 인재를 양성하고자 하는 것이며, 개인의 크리에이티브는 진정한 프로페셔널로 거듭나게 된다.

- 신입사원 육성 프로그램

이노션의 신입사원들에 대한 애착은 유별나다. 신입사원들의 지식과 기술을 향상시키고, 태도의 적응을 유도하는 신입사원 육성 프로그램은 기업의 유지·발전의 핵심이며, 이노션의 인재경영의



〈그림 6〉 신입사원 육성 프로그램

13) 주간동아, 2008. 7. 1

시작이기 때문이다. 이노션에 처음 입사한 직원들은 누구나 의무적으로 본 프로그램에 참여하게 되는데, 이는 단순한 업무 교육이 아닌, 이노션의 핵심가치를 공유하고 우수인력으로 육성하기 위한 기본교육으로서, 입사 후 약 1년간의 OJT/멘토링 프로그램을 통해 이노션의 기업문화와 마케팅 전문가로서의 자질을 배양하게 된다. 또한, 해외에서 실시되는 신입수련대회는 글로벌 무한 경쟁 시대를 대비한 위기의식과 도전정신을 일깨워 진정한 글로벌 리더로서 거듭나는 계기가 되도록 기획·운영되고 있다.

1년의 긴 교육기간 중 순수교육 기간은 첫 1개월(4주 과정)이다. 본 기간 동안은 이노션의 가치를 학습하고, 이노션인 정신을 공유하며, 광고인으로서의 기본 자질을 공고히 하기 위한 교육이 제공된다. 본 4주간의 교육을 통하여 신입직원들은 비로소 자랑스러운 이노션인으로 태어나게 된다.

프로세스의 시작 무렵, 각 직원들에게는 개인별로 본부장 및 해당 임원급으로 멘토(Mentor)가 지정된다. 멘토와 멘티(Mentee)는 서로 개인적인 이야기, 인생의 고민, 경력 상담과 같은 다양한 조언을 주고받고 인격적 친화를 맺을 수 있다. 또한 멘토는 신입사원이 이노션의 기업문화에 최대한 빠르고 쉽게 적응하여 하나가 될 수 있도록 돕는 역할을 한다. 멘토는 분기별 1회의 정기육성 면담을 통하여 멘티가 전문 경영인의 자질과 감각을 익히도록 한다.

이후 진행되는 교육은 바로 3개월 과정의 OJT이다. OJT를 통하여 직접적인 업무에 대한 훈련을 받게 되는데, 이는 가장 실제적이고 실무적인 지식과 기능을 전달하는 데에 그 의의가 있다. 3주간격의 Rotation을 통하여 모든 부서의 프로세스를 체험하고 배움으로써 광고업무 전체를 이해하는 데 도움을 주고, 더욱 프로페셔널(Professional)하게 본인의 분야에 임할 수 있도록 한다. 보통 선배나 상사에 의해 행해지며, 이러한 현장실무 중심의 OJT는 동태적으로 급변하는 환경 속에서 생산성이 높은 유능한 인재를 효과적으로 양성하기 위해 절실히 요구되고 있다.

입사 후 4개월이 지나면 비로소 자신의 부서를 배정받고 근무를 시작하게 된다. 이때부터는 격월로 광고제반 교육과 독서 토론이 진행된다. 광고 제반 교육은 강의와 실습으로 이루어져 자칫 실무에만 초점을 두기 쉬운 광고인들에게 광고에 대한 보다 깊은 지식을 축적할 수 있게 도와준다. 전 과정 종료 후에 12월엔 부여된 과제에 따라 경쟁 PT가 열리는데, 이 때 신입직원들은 전 직원 앞에서 본인이 1년 동안 받았던 교육의 성과를 보이게 되는 것이다.

광고 제반 교육과 더불어 독서토론이 격월로 진행된다. 각 조 별로 토론 주제와 도서를 선정하여 기획안을 제출하면, 해당 조의 전 직원들이 회사로부터 책을 지원받는다. 바빠서 개인적으로 책을 읽을 시간조차 내지 못하는 광고인들에게 이러한 회사의 배려는 개인 역량 향상에 큰 도움이 되며, 삶의 질적 측면에서도 긍정적이라고 한다. 신입 사원 이외의 일반 직원들도 희망자에 한해 참여하고 있는데, 좋은 반응을 얻고 있어 매달 지속적으로 신청을 받고 있다.

이노션의 신입사원 육성 프로그램 중 가장 주목을 받는 것은 바로 '신입해외수련대회'이다. 2007년 처음 시작한 본 프로그램은 신입사원 전원을 대상으로 시행되며, 첫 시행은 6박 7일 간의 중국 북경, 상해 지역에서였다. 이노션 현지 법인 견학, 현지 직원들과의 만남, 중국 푸동 경제 특구 견학과 경제세미나, 중국 전통문화 체험, 임시정부청사 견학 등의 프로그램이 진행된 바 있으며(Exhibit 4), 이는 지사 간 커뮤니케이션을 증진시키고 신입직원들에게 이노션인 마인드를 고취시켜주며, 그들의 글로벌 리더십을 기르는 데에도 커다란 도움을 준다. 2007년 중국 신입수련대회를 기획하고 또 직접 참여했던 염경호 차장은 당시를 이렇게 회상하였다.

“글로벌 기업이라 해도 외국 지사 동료들과의 교류가 드문 경우가 허다한데, 해외신입수련대회를 통해 외국의 동료들을 만나고 이후 계속 교류·협력하면서 이노시안 마인드를 공유하고 동시에 지사의 사정도 알게 되어 더욱 애사심이 생깁니다. 또 늘 이노션이 국내에서 머무는 기업이 아니고 우리 역시 글로벌 인재라는 사실을 상기시켜 줍니다.”

긴 신입사원 교육 과정을 마치면 비로소 그들은 진정한 이노시안으로 거듭난다. 1년간의 긴 교육, 이를 수료한 자부심과 그동안 쌓인 실력을 바탕으로 신입 이노시안들은 오늘도 힘찬 하루를 보낸다.

- 이노브랜드 프로그램(INNO-Brand Program)

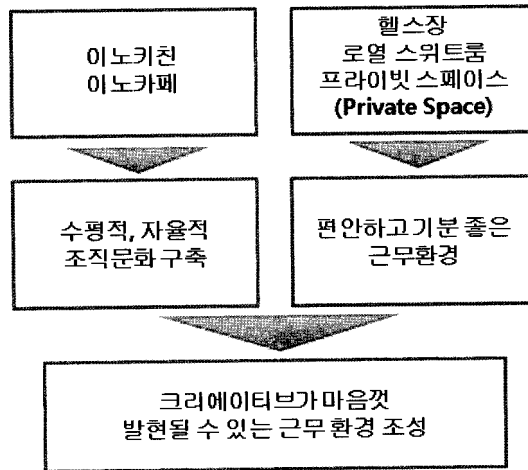
이노션은 고객의 중장기 파워브랜드 육성을 위한 전문가 육성에 많은 투자와 노력을 기울이고 있으며, 이를 위해 브랜드전략 전문과정인 이노브랜드 프로그램을 운영 중에 있다. 2006년부터 성균관대학교 GSB와 협력하여 시행되었으며, 본 과정의 강사진은 국내 최고 전문가(브랜드·마케팅 분야 전문 교수, 컨설턴트, 업계 실무 전문가 등)로 구성되었다. 대리, 차장급들 중 본부장의 추천을 받은 자만이 '우수사원'의 자격으로 이 프로그램에 지원할 수 있고, 엄격한 심사 후에 15명 이내로 참가자가 결정된다. 2주 동안 이들은 브랜드에 대한 기초·심화 이론 학습과 이에 매치할 수 있는 하버드 비즈니스 케이스 연구, 팀 프로젝트 발표회 등 실무와 밀접하게 관련된 커리큘럼을 통해, 광고기획 및 마케팅 담당 실무자로 하여금, 글로벌 시대에 걸맞은 브랜드 마케팅 전문가로서의 역량을 배양하도록 하고 있다(Exhibit 5). 제일기획에서도 우수인재를 대상으로 마케팅 스쿨과 연계하여, 액션러닝 프로그램을 실시 중이나, 이노브랜드 프로그램은 원론적 지식 습득에서 나아가 바로 이어지는 실습과 실무까지도 교육한다는 데에서 이노션만의 특별함을 찾을 수 있다.

- 해외교환근무 프로그램

이노션은 창립과 동시에, 해외 시장개척을 위한 현지 거점확보 및 글로벌 인재육성에 적극적인 노력을 기울여 왔으며, 세계 유수의 광고/매체대행사 및 마케팅 그룹 등과의 업무 제휴 및 인력 교류 프로그램을 운영하고 있다. 특히, 우수 글로벌 기업에 파견되어, 현지 광고주의 실전프로젝트를 수행하게 되는 '해외교환근무제도'는 선진 비즈니스 노하우와 글로벌 크리에이티브를 체험할 수 있는 최적의 기회를 제공하고 있으며, 당사 글로벌 핵심인재 육성을 위한 교육제도로 향후 더욱 확대시켜 나갈 계획에 있다. 작년 미국 시카고 레오보넛 월드와이드 본사에서 교환근무의 책임을 맡았던 2명의 AE¹⁴⁾는 미국의 선진 광고 인프라와 제작기술을 배워왔고, 현지인과 직접 교환되어 이노션 인도 법인에 2달간 파견되어 있었던 아트디렉터는 우리의 시스템과 기술을 지원해주고 인도만의 뛰어난 아트 크리에이티브를 배워와 전파함으로써 교환근무의 이점을 톡톡히 살린 바 있다.¹⁵⁾

14) 'Account Executive'의 약칭. 광고대행사에 속해있으며 광고대행사와 광고주간의 연락을 담당하는 사람. 광고주에게는 대행사를 대표하고 광고대행사에게는 광고주의 입장을 대변하는 역할을 함.

15) 이노션 내부 자료



〈그림 7〉 이노션의 근무환경 프레임워크

2) 크리에이티브 발현을 위한 근무환경 조성

이노션은 직원들이 업무 이외의 다른 일에 신경쓰지 않을 수 있도록, 회사 차원의 모든 뒷받침을 제공하고 있다. 크리에이티브가 마음껏 발현될 수 있는 편안하고 열린 업무 환경을 만들어 주는 것은, 인재를 위한 당연한 배려라는 생각의 발현이었다. 최고의 근무환경은 최고의 인재를 유지하는 인재경영의 방법이기도 하다. 정성이 고문이 직접 나서서 가장 공을 들인 부분 또한 바로 근무환경이었다.

햇볕이 따뜻한 어느 날, 시계바늘이 3시를 가리킬 때 쯤 정성이 고문은 오후의 나른함을 쫓기 위해 커피잔을 들었다. 늘 에너지 넘치는 성격에도 불구하고 한 회사의 이사가 되고 나서 업무량이 많아지자 정성이 고문은 피로함을 자주 느끼게 되었고, 특히 강도 높은 광고 업무로 인한 이노션 직원들의 스트레스는 상당할 것이라는 생각에까지 미치게 되었다(Exhibit 6).

“직원들이 업무에만 집중할 수 있고, 완성도 높은 업무를 할 수 있는 환경을 만드는 것은 회사의 임무입니다. ‘나의 경우는 어떠할까’ 생각하다가, 힌트를 얻게 되었습니다. 사내에서의 의식주 및 일상생활의 일부가 해결될 수 있다면, 걱정의 많은 부분이 덜어질 것이란 생각이 들었습니다. 그 후 직원들의 아이디어와 업무를 위한 회사 차원의 모든 지원을 아끼지 않아야겠다고 다짐했습니다.”

생활 속 작은 것에서도 숨은 아이디어를 찾아야 하는 광고인들에게 일상의 활력은 업무에 영향을 미치는 중요한 요소였다. 이러한 취지하에 가장 먼저 실시된 근무환경 바꾸기 프로젝트는, 바로 ‘4시의 간식 타임’ 제도이다. 대부분의 광고회사에서 직원들의 피로회복을 위한 휴식시간을 제공하지만, 단순한 엔터테인먼트 매체와 공간을 제공하는 차원이 아니라, 모두가 한 자리에 모일 수 있고, 회사 차원에서 지원하는 간식을 함께 이용한다는 점에서 이노션의 간식 타임은 특별하다. 직원들에게 커피를 나누어주면서 시작하여, 회사 1층의 커피 전문점에서 기계를 빌려 오고, 이왕 하

는 것 제대로 하자는 생각에 도너츠와 김밥 등 말 그대로 ‘간식’을 제공하게 된 것이다. ‘잘 먹고, 즐겁게 먹어야 일을 잘 한다.’ 정성이 고문의 애정 어린 배려에 대하여 김영일 대표는 이렇게 말했다.

“정성이 고문님은 정말 저희 회사의 큰 후원자라고 할 수 있습니다. 어머니와 같은 마음으로 늘 직원들을 배려해주시니까요. 이런 여성 특유의 세밀함을 가지고 실무에 깊이 관여하시니 회사로서는 큰 도움을 받는다고 할 수 있죠.”

‘간식 타임’은 집중력이 떨어지기 쉬운 오후 시간의 에너지 보충과 경영진의 직원에 대한 배려를 동시에 지님으로써 직원들에게 좋은 반응을 불러일으켰다. 간식경영의 효과는 이 뿐만이 아니었다. 사실 한시에 전 직원이 한자리에, 그것도 매일 그런 시간을 갖는다는 것은 쉽지 않은 일임에도 직급과 부서를 떠나 서로 말과 생각을 나누는 일에 익숙해진 것이다. 이노션 직원들은 ‘이 제도는 열린 커뮤니케이션의 장을 마련하며 직원들의 능률적인 의사소통을 도왔다’라고 이를 평가하고, 실제로 간식타임은 직원 간 아이디어 공유·발전이 중요한 광고업계에서 이노션이 수평적 구조의 의사소통 체계를 구축할 수 있도록 만들어 주었다.

매일 실시되는 간식타임을 통하여 경영진은 직원들이 원하는 것이 무엇인지 알아가기 시작하고, 이노션의 근무환경은 눈에 띄게 변화한다(Exhibit 7).

(3) 이노카페(Inno Cafe)

밤샘작업, 장시간 업무 등에 익숙한 광고쟁이들에게 커피는 필수품이다. 이노션은 이미 ‘4시의 간식타임’을 통해 사내 의사소통 벽을 허무는 덕을 톡톡히 봤다. 그 효과를 극대화시키고, 아울러 직원들이 회사 외부의 카페까지 가서 커피를 사 마시면서 낭비되는 시간과 돈을 절약하기 위하여 사내에 카페를 마련하였다. 이것이 바로 ‘이노카페’이다.

“카페 분위기가 예전에 자주 가던 일반 커피숍 못지않아요. 커피 맛도 끝내주죠. 저희 직원들만을 위한 전문 바리스타까지 고용되어 있는걸요. 이렇게 가까운 곳에 맛 좋고 편안한 카페가 있는데 굳이 회사 바깥으로 커피를 사러 갈 필요가 없죠. 직원들을 위해서 커피값도 지원이 되는 걸요. 조금 더 비싼 커피를 마시고 싶다면 지원되는 커피값의 초과 금액만 내면 된답니다. 추가로 내는 그 금액은 나중에 불우이웃을 돕기 위한 성금으로 쓰이게 될 거예요. 시간 절약에 돈 절약이 우리를 사회 환원 활동에까지 참여하게 해 주니 더욱 근사한 카페인 것 같아요.”

카페에 대하여 한 신입사원은 위와 같이 말했다. 이노카페가 더욱 빛나는 이유는, 커피값이 회사 차원에서의 단순한 금전적인 지원이 아니라는 점에 있다. 제공되는 커피값에 초과가 되는 금액은 개인이 지불하게 되는데, 이 추가 지불 금액이 불우이웃 성금으로 쓰이는 것이다. 이는 직원들 개개인에게 사회 환원 활동 참여에 대한 의식을 일깨워주고, 생활 속에서 나눔의 마음을 실천하게 하여 사내 분위기 쇄신에도 도움을 준다. 더불어, 이 곳에서 만나는 동료는, 직장 동료가 아닌 ‘친구’라고 여기게 함으로써 열린 사내 문화 형성에 또한 기여한다. 이노카페는 ‘4시의 커피시간’을 더욱 근사하게 만든 장본인이자 동시에 직원들의 사기를 충전해주는 활력 창고이다.

(4) 이노키친(Inno Kitchen)

창립 3주년을 기념하여 문을 연 이노션의 또 다른 자랑, 이노키친. 지하 1층 주방에는 이노션 직원들을 위한 맛있는 음식이 준비되고 있는데 이 식당 역시 어딘가 특별하다. 카페 같은 분위기를 자랑하는 동시에, 끼니를 거르기 쉬운 광고인들을 배려하여 책임요리사가 준비하는 근사한 세 끼 요리는 보기에도 일반 회사 식당과 다르다는 것을 알 수 있다. 밥 먹을 시간마저 쫓기고, 업무에 큰 스트레스를 받는 이노시안들을 위하여 예쁘게 장식된 고영양 요리들로 식단이 구성된다. 평소에는 직원들이 모여 밥을 먹는 공간이지만 업무시간에는 회의실로 사용되기도 한다는 것은 이노키친의 또 하나의 특징이다. 광고인들의 '틀을 깨자'는 의식이 돋보이는 공간 사용법이라 볼 수 있겠다. 또한, 특별한 날에는 간소한 축하 파티를 여는 장소로 쓰이기도 해 서로의 관계를 더욱 돈독히 하는 동시에 수평적 커뮤니케이션 구조를 굳건하게 하는 데에 한 몫을 하고 있다.

(5) 지친 몸에 활력을 주는 헬스장

밤을 새면서 아이디어를 개발하느라 지친 직원들을 위해 이노션과 랜드마크 건물 지하 2층의 헬스장이 계약을 맺었다. 이 헬스장은 직원 전체가 무료로 이용할 수 있도록 해서 호응을 불러일으켰던 시설이다. 건강한 신체에 건강한 정신이 깃든다고, 직원들이 꾸준히 신선한 아이디어를 낼 수 있도록 건강까지 챙기는 회사의 세심한 배려를 엿볼 수 있다. 헬스뿐만 아니라 요가와 태보 등의 프로그램까지 저렴하게 이용할 수 있는 이노션 할인프로그램까지 마련되어 있다고 하니, 이노션 직원들이 생기 넘치는 아이디어 메이커가 되는 것은 당연지사 아닐까.

(6) 숙면과 휴식을 주는 로열 스위트룸

"이노션에는 스위트룸이 있다?" 밤낮을 가리지 않고 인사이트를 찾고자 애쓰는 이노션 직원들에게 가장 필요한 것은 바로 휴식이다. 밤샘작업이라도 하는 날이면 부족한 잠을 보충하기 위한 장소가 필요한데, 잠을 잇은 이노시안들을 위한 최고의 침실이 바로 로열 스위트룸인 것이다. 피곤에 지친 직원들에게 제공되는 이 안식처는 어느 호텔 스위트룸보다도 편안하며, 이노션의 직원 건강 챙기기 의식을 또 한 번 엿볼 수 있는 공간이다.

(7) 프라이빗 스페이스(Private Space) - 여성을 배려한, 여성만을 위한 공간

여성들의 사회진출이 활발해짐에 따라 각 회사들마다 여직원들에 대한 생활 복지 범위를 넓히고 있다. 이노션도 예외는 아니다. 인재 전쟁이 치열한 광고계에서 능력 있는 여성 광고인들의 마음을 사로잡기 위한 또 하나의 휴게실이 바로 여기 있다. 바로 이노션의 'Private Space'. 이곳은 수유실까지 겸하고 있어 출산 후에 바쁘게 직장 생활을 해야 하는 여성들이라면 누구나 가지고 있을 법한 육아 문제를 덜어주려는 노력이 돋보이는 공간이다. 이 곳 역시 직원들의 업무에 대한 집중도를 높이는 것을 돕기 위해 이노션이 고안해 낸 복지시설이다.

이처럼 이노션의 모든 사내 환경은 직원들의 '크리에이티브 향상'에 초점이 맞추어졌다. 직원들은 이러한 근무환경을 제공하는 이노션을 두고 언론과의 인터뷰에서 "크리에이티브를 위해 다른 걱정을 하지 않도록 후원하는 회사"라고 정의내리기도 했다. 이노션, 참신한 아이디어로 무장한 광고쟁이들을 위한 그 일터는 단순한 직장, 그 이상을 넘어 '최상급 크리에이티브 발전소'였다.

3) 이노션의 보상체계 - 내·외적 보상의 조화를 통한 최상의 동기부여

모든 기업의 활동은 가치를 창출해내고, 기업은 그 가치를 만들어낸 직원들에게 적절한 보상을 해 주어야 한다. 기업윤리의 일환에서 직무에 따른 보상은 당연하며, 이 보상을 잘 활용할 경우, 기업은 직원들의 역량을 보다 많이 이끌어낼 수도 있다. 이노션은 이노시안들이 회사가 추구하는 비전에 부합하는 행동과 성과를 이뤄낼 때 그에 맞는 적절한 내·외적보상을 함으로써 균형적인 인재경영을 실현할 수 있었다(Exhibit 8).

탄탄한 외적 보상을 토대로 한, 다양한 내적보상 제도. 이노션의 조화로운 보상체계는 직원들에게 최상의 동기부여를 제공하기에 충분했다. 이노션 인사팀 염경호 차장은 보상체계에 대해 이렇게 말한다.

“아마 종합적으로 따진다면 금전적 보상은 우리 이노션이 국내 광고계에서 2위 이상을 차지하고 있을 것입니다. 정해진 연봉과 유동적인 성과급 체계를 갖추고 있으며, 우리는 이러한 금전적 보상이 직원들에 대한 최대한의 배려 중 하나라고 생각합니다. 우리가 직원들에게 주는 금전적 보상은 결코 ‘비용’이 아닙니다. 우리는 이를 ‘투자’ 및 ‘감사의 표시’로 생각하고 있습니다. 직원들 개개인 역시 우리의 재산이니까요. 실제로 그 결과 이노션은 10% 미만의 퇴사율을 기록하고 있습니다. 보통 업계 평균 퇴사율이 20% 인 것을 고려하면, 대단한 차이 아니겠습니까.”¹⁶⁾

직접적인 외적 보상 이외에 자기 역량을 최대한 발휘하도록 하는 에너지, 일 자체에서 열정을 느낄 수 있게 하는 것은 바로 내적보상이다. ‘재능이 있는 자는 열심히 하는 자를 못 따라가고 열심히 하는 자는 즐기는 자를 따라가지 못한다’는 말이 있듯이 현대 경영환경에서는 점점 내적보상의 중요성이 커지고 있으며, 관리자들도 역시 내적보상에 더욱 관심을 기울이고 있다. 특히, 많은 양의 업무량으로 스트레스를 받고 이직률이 높은 근무환경을 가진 광고계에서 내적인 보상은 필수이다. 이노션은 내적 보상의 방법으로 철저한 직원관리, 근무환경 혁신과 직원들을 위한 사내문화의 확립, 그리고 사내 커뮤니케이션 활성화를 택했다.

“이노션은 광고회사입니다. 대기업의 계열사라는 이유로 사내에 경직된 분위기를 조성한다면 결코 크리에이티브한 광고회사가 될 수 없습니다. 인재경영의 일환으로 실시한 직원 교육과 근무환경의 변화, 그리고 열린 사내문화 확립은 직원들을 ‘일할 맛나게’ 해 주었고, 이에 직원들에게 이노시안으로서의 자부심 또한 주었습니다.”

여기에 추가적으로 이노션은 별도의 커뮤니케이션 부서를 운영하며 직원들에게 늘 귀기울이고 있다. 설립 초기의 ‘단절된 소통’은 이 부서를 통해 역이용되어 문화의 다양성을 이해하고 오픈 마인드를 기르는 이노션만의 문화로 거듭났으며, 직원들은 이 부서를 통하여 작은 의견이라도 회사에 이야기할 수 있다. 재미있는 일화 중 하나는 한 직원에 의해 ‘이노키친의 식사가 뷔페식이면서 접시가 너무 작다’는 불만이 접수되어 바로 의견을 반영하자, 커뮤니케이션 부서에 대한 만족도가

16) 이노션 내부 자료

급격히 올랐던 것이다.

“무얼 더 망설이겠습니까? 직원들에게 만족감과 기쁨을 주는 것, 그게 우리가 어렵게만 생각하고 고민 해왔던 내적보상입니다.”

이번 추석을 앞두고, 정성이 고문의 표정은 대단히 밝았다.

“우리 경영진이 할 수 있는 최고와 최선의 노력은, 직원들에게 끊임없는 관심을 보이고 지원을 아끼지 않는 것밖에 없는 것 같은요. 이번 추석에도 좋은 선물을 준비하도록 해요.”

김영일 대표가 웃으며 화답했다.

“과연 어떤 이노시안이 이런 우리 이노션을 떠나고 싶어 하겠습니까?”

7. 정상에 오르다 - 인재경영을 통한 크리에이티브의 실현, 그것의 성과

설립 첫 해 약 1,500억 원에 가까운 빌링을 기록하며 업계 9위권으로 진입.¹⁷⁾ 2005년 5월, 출범부터 그들의 성과는 남달랐다. 출범 해의 마지막 장식을 그들은 업계 6위로 마감한¹⁸⁾ 이노션, 광고계는 그들의 급성장을 눈여겨보고 있었다. 그리고 향후 현대차, 기아차를 비롯해 현대백화점, 현대카드, KCC 등의 광고대행권을 소유하게 될 경우 업계 3위까지 차지할지도 모른다는 말들이 오고 갔다.¹⁹⁾

그러나 신생기업 이노션이 승승장구하기엔 광고 산업 내 경쟁은 극심했다. 초기 화려한 실적에 모기업은 현대의 영향을 부정할 수 없기 때문이다. 이노션은 2005년, 현대카드 컴페티션에서 TBWA와의 경쟁에 한발 물러서야 했고, 이는 앞서 언급한 이노션 변화의 계기였던 것과 동시에 이노션이 가졌던 인하우스 에이전시의 이점이 결코 절대적이지 않았음을 나타내는 예라고 볼 수 있다.

그러나 현대카드 컴페티션 탈락 이후 실시한 이노션의 인재경영과 그것을 통한 최상의 크리에이티브 실현을 통해 이노션은 국내 정상급 에이전시로 발돋움했다.

7.1. 크리에이티브 향상 성과

이노션의 전략적인 인재경영의 성과는 바로 경쟁 프레젠테이션 현장에서 드러났다. 광고 수주 시 치러지는 경쟁 프레젠테이션에서 2005년부터 2006년 상반기까지는 약 20%의 승률을 보이던 이

17) 광고계 동향 보고서, 2006.

18) 취급액이란 광고대행사가 유치한 광고주의 광고비를 뜻하며 광고대행사의 매출액임.

19) 광고계 동향 보고서, 2006.

노선이 2006년 하반기 쏘에는 약 25%, 2007년 약 40%로 승률이 증가했다. 2008년 10월까지의 프레젠테이션 참가 승률은 약 35%로, 하반기 예상 승률 고려 시 전체 경쟁 프레젠테이션에서 약 50%의 승률을 보일 것으로 전망된다.²⁰⁾

각종 광고에서도 이노선의 향상된 크리에이티브에 대한 긍정적인 평가가 늘었다. 새로운 화제가 되고 있는 SKY의 “유쾌한 발상” 시리즈(‘직장인용 퇴근압박시계’, ‘보디마스크’, ‘오므려집게’ 등)를 예로 들 수 있는데, 제품의 특징점이 부각됐던 기존 광고와 달리 제품에 대한 언급은 최소화하고 누구나 겪어봤을 법한 상황을 기발한 아이디어로 풀어내며 소비자들의 공감을 이끌어 냈다는 평이었다. 광고의 기획 의도는 마음만 먹으면 쉽게 단말기를 바꿀 수 있는 현재 상황에서 ‘내 브랜드’라는 공감의 코드를 만들어내는 것이었다고 한다. 즉, 변화된 소비자들의 감성을 가장 SKY스럽게 자극하자는 의도를 담고 있다는 것. 실제로 이 제품은 광고업체를 이노선으로 바꾼 후 매출이 2배 이상 증가하였고, 업계에 이노선의 향상된 크리에이티브를 가장 잘 노출할 수 있었던 계기가 되었다.²¹⁾

국내와 국제 광고제의 수상 실적 또한 늘어나고 있다. 이노선의 수상 리스트를 보면 2006년에는 대한민국 광고대상과 소비자가 뽑은 좋은 광고상 두 광고제에서 각각 하나씩 수상했음을 알 수 있다. 2007년에는 수상작 외에 결승전에 올라간 작품까지 포함할 때 모두 6작품이 국내 광고제에서 호평을 받았다. 특히 2007년에는 New-York Festival에서 현대자동차의 싼타페 광고로 파이널리스트에 진출하여 이노선의 크리에이티브가 국제적인 감각을 갖출 수 있다는 가능성을 보여주었다. 2008년에는 대한민국 광고대상에서 총 10개의 작품들이 수상함으로써 광고제의 기대주로 꾸준히 주목받고 있다(Exhibit 9, 10).

7.2. 인사 관리적 성과

인재경영에 있어 이노선의 가장 큰 차별점은 타 광고업체들과 다른 인력을 바라보는 시각이었다. 직원을 ‘인재’로 키우겠다는 생각은 광고업계에 널리 알려져 신입사원뿐만 아니라 이미 광고계에 몸담고 있던 사람들까지 이노선에 주목하게 되었다. 그 결과 전체 채용인원 중 인사팀에서 제시한 ‘수상 실적 등 경력이 뛰어나며 글로벌 마인드를 함양하여 이노선이 원하는 인재상에 부합하는 사람’이라는 기준에 준하는 ‘우수인력’이 차지하는 비율은 2005년 30%이던 것이 2006년 40%, 2007년 50%로 증가하는 양상을 보였으며 특히 2008년에는 채용 인원의 70%로 증가하였다(Exhibit 11). 또한, ‘인재’가 되고자 하는 신입사원들의 발길 또한 잦아졌다(Exhibit 12).

입사 후 이노선에서 제공하는 교육프로그램과 근무 환경, 보상의 프리미엄을 경험한 이노시안들은 이노선을 나가는 일도 드물었다. 신입사원이 입사 후 일정 기간 내 이직하는 비율은 다음과 같다.

’05년 9명 채용 → 2년 만에 2명 퇴사(22%/2년)

20) 엄경호 이노선 인사차장 인터뷰

21) 엄경호 이노선 인사차장 인터뷰

'06년 17명 채용 → 1년 만에 1명 퇴사(5%/1년)

'07년 14명 채용 → 아직 퇴사자 없음(0%/1년)

이는 타 광고회사들이 가지는 최초 1년간 퇴사율이 20~30%인데 비해 낮은 수치임을 알 수 있으며, 총 직원 퇴직을 비교 시에도 업계 평균 퇴직율인 30%에 비해 20%나 낮은 10%를 기록하고 있다.

인재경영의 요소 중 직원들이 효과를 가장 직접적으로 체감하는 요소는 바로 사내 교육프로그램이다. 이노션의 경영성과 측면에 가장 큰 영향을 미친 프로그램은 마케팅교육(27%)인데, 직원들은 광고주 분석과 전략상의 문제점 파악에 효과적으로 사용할 수 있는 마케팅 부문에 대한 지속적 투자와 전략적 중요성을 인지하고 있으며, 더욱 전문화된 마케팅 교육을 요구하고 있었다. 교육 효과 측면에서는 어학교육이 21%이고 그 뒤를 이어 해외교환연수 21%, 국제광고제 19%, PT교육이 16% 순으로 효과가 크다는 분석이었다. 글로벌을 무대로 활동하는 데 도움이 되는 외국어 교육 뿐만 아니라 경쟁 프레젠테이션 등에서 그 효과가 바로 드러날 수 있는 PT교육 등 실용적인 교육 프로그램은 이처럼 직원들에게 만족감을 줄 뿐만 아니라 이노션의 '크리에이티브 신장'이라는 결과로 이어질 수 있었다(Exhibit 13).

7.3. 전반적인 성과 평가 - 외형적 성장

출범 직후인 2005년 3/4분기부터 2007년 4/4분기까지 상위 5개 광고회사의 TV 방송매체 신탁액 추이를 보면 이노션은 신생기업이라고 하기엔 놀라운만한 성장을 보였다. 하락세를 보이는 LG애드와 대흥기획을 제외한 나머지 3사와의 방송광고 신탁액 증가추세를 비교하였을 때에, 제일기획과 대흥기획은 1분기 단위 당약 10억 씩 증가하는 반면, 이노션은 약 13억 씩 증가한다(Exhibit 14).

2006년에는 분기별 평균 방송광고 취급액 344억 7천만원으로 업계 5위를 안정적으로 유지하더니, 2007년 4/4분기에는 기업 역사상 처음으로 분기별 취급액 400억원을 돌파하며 업계 4위의 실적을 올렸다(Exhibit 15).

최고의 인재를 통한 최상의 크리에이티브 실현, 이를 성장동력으로 한 이노션의 거침없는 성장은 2008년, 그 결실을 맺었다. 2008년 1월, '광고계의 영원한 1위', 제일기획을 제치고 사상 처음으로 방송광고 취급액순위 1위에 오르게 된 것이다. 이 실적은 전년 동기 대비 159% 증가한 수치로 이노션의 급성장을 명확히 나타내주는 대목이었다. 이는 광고 산업이 마침내 영원한 1등이 없는 무한 경쟁 환경으로 돌입했다는 것을 실감하게 해 주었던 충격적인 사건이었다.

곧 제일기획에게 1위 자리를 다시 내주었지만, 그들의 성과는 날이 갈수록 빛을 보였다. 특히 꾸준히 계열사 이외의 광고수주를 위해 노력한 결과, 신한은행과 푸르덴셜생명 등 금융사를 비롯하여 팬택, KCC 등 굵직한 광고주들을 포섭함으로써 전년보다 41.39% 매출 상승 및 업계 2위 자리를 공고히 하였다.²²⁾

22) 파이낸셜 뉴스 경제 2008, 5. 6.

이노션의 성장은 국내시장에서만 국한되지 않았다. 설립 초기부터 '월드와이드'를 표방한 이노션은 설립 첫 해, 텔리법인과 베이징 지사 설립을 시작으로 2007년 7월 프랑크푸르트 법인까지 총 4개국 5개 도시에 진출해 있으며(Exhibit 16), 이 중에서 특히 인도 현지진출이 가장 활발하여 현재까지 국내 LG전자 인도법인을 비롯하여 총 7개 업체의 광고대행을 맡고 있다(Exhibit 17).

8. 이제 글로벌 무대로 - 이노션의 글로벌 에이전시로의 전진

이제 이노션은 느지막이 출발한 후발주자가 아니다. 광고계를 뒤흔드는 대형 기업 중 하나이며, 크리에이티브와 인재를 향해 끊임없이 돌진하는 선두주자이다. 초기의 시련에도 끝까지 포기하지 않고 인재경영을 추진할 수 있었던 이유는, 광고 산업에서 진정으로 필요한 것은 무엇인지 시장의 흐름을 바탕으로 얻어낸 이노션의 통찰력과 이에 대한 강한 확신이었다.

또한 이노션은 이 과정에서 광고는 제품을 홍보하는 것뿐만 아니라, 제품과 관련된 모든 과정에 신뢰를 제공해야 한다는 것을 깨닫고, 인재를 통하여 광고주를 사로잡고 고객에게 믿음을 전달하며, 사내 직원들에게 확신을 주어야 하는 것임을 알게 되었다.

“이노션은 설립 3주년이 되기도 전에 국내에서 인정을 받고 있는 광고회사로 거듭났습니다. 하지만 여러분, 이것이 진정 저희가 추구하고자 했던 성공입니까? 글로벌 인재를 이끌고 더 넓은 세상, 세계로 뻗어나가는 것이 저희들의 비전이자 목표가 아니었습니까? 잘 해 왔지만, 이것으로 성공을 논할 수는 없습니다.”

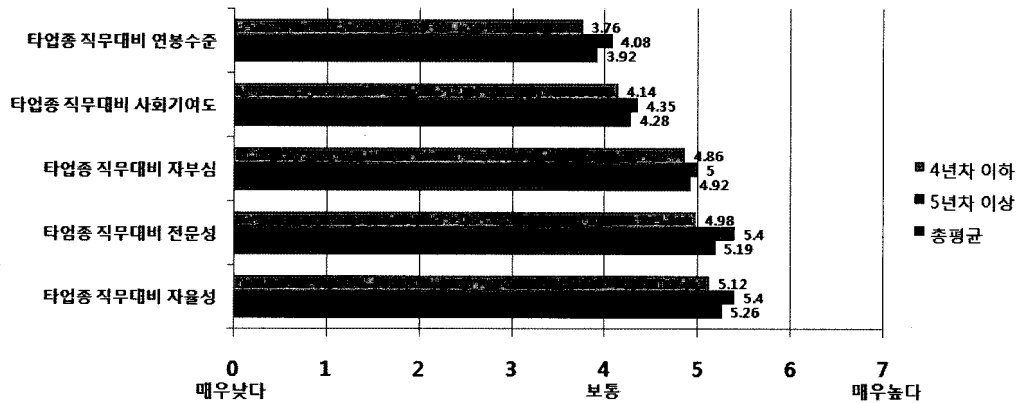
상반기 성과를 분석하는 전체 회의, 김영일 대표는 직원들을 복돋웠지만, 회의 이후 고민에 잠길 수밖에 없었다. 글로벌 에이전시로 도약하기 위한 글로벌 경쟁력 강화, 이의 기반이 되는 이노션만의 인재경영은 확립하였으나 진정한 글로벌 광고회사가 되기 위해서는 이 이상의 무엇인가가 더 필요하다는 것을 직감했기 때문이었다.

출범한지 약 3년 만에 국내 정상급 에이전시로 인정받게 된 것은 이노션이 미래를 일찍부터 준비하고 대비해 온 결과라고 할 수 있다. 그리고 이제는 글로벌 경쟁력과 마인드를 갖춘 이노션안들을 적극 활용, 해외시장에 진출하여 설립 당시 그들의 포부를 향해 나아갈 준비를 할 때이다. 글로벌 시장에서 자리를 잡기란 결코 쉬운 일이 아니다. 그렇다면 글로벌 에이전시로의 도약을 꿈꾸는 이노션이 이 시점에서 취해야 할 전략은 무엇일까? 이러한 행보를 위하여 이노션은 지금까지 진행시켜 온 기존의 전략들은 어떻게 바꾸고 혹은 발전시켜야 하는가?

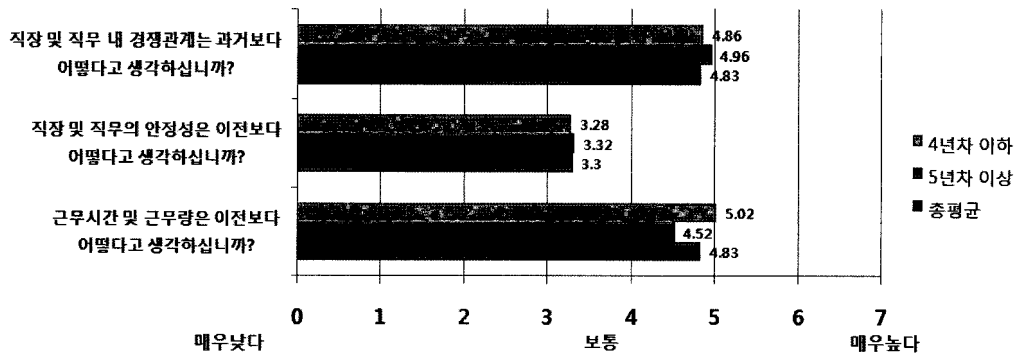
Exhibit

〈Exhibit 1〉 광고업계 근무환경

질문1> 타업종 직무대비 광고회사 직무를 어떻게 생각하십니까? (단위: 응답자평균)

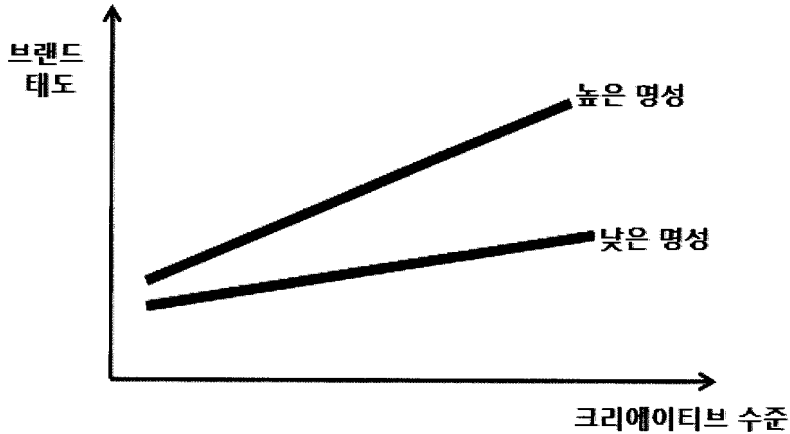


질문2> 이전과 비교할 때 직장의 직무환경 (단위: 응답자평균)



출처: 광고계동향, 2005년 9월 26일자

〈Exhibit 2〉 광고의 크리에이티브 수준이 광고효과에 미치는 영향



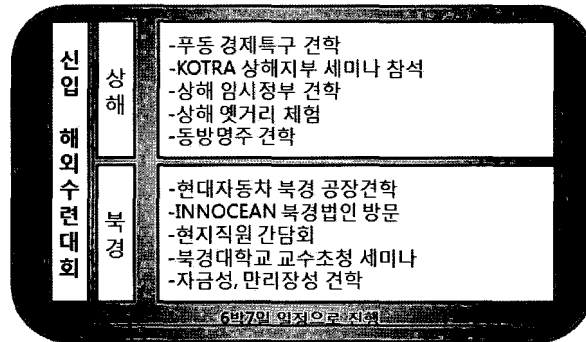
출처: 유창호, 안광호, 김광식, 2006, 광고의 크리에이티브 수준이 광고효과에 미치는 영향: 표현방식 및 브랜드 명성의 조절효과, 한국마케팅학회

〈Exhibit 3〉 이노션의 인재상

Insight적 사유인 -창의적인 아이디어를 제안하고, 언제나 새로운 사 도를 하는 사람 -상대방의 생각에 대해 열린 마음으로 받아들이 고, 더욱 발전시키는 사람 -기존의 관심을 탈피하여 새로운 대안을 찾기 위해 꾸준히 연구하는 사람	Professional을 지향하는 전문인 -도전적이고 원대한 임무를 수행/완수함으로써 희열 을 느끼는 사람 -업무에 대한 Loyalty와 책임감을 가지고 스스로 최 선을 다하는 사람 -어려운 문제에 대하여 전문가로서의 식견과 해결대 안을 제시하는 사람
Global 수준의 성취인 -더욱 높은 목표를 성취하기 위해 끊임없이 노력하 는 사람 -효과적인 자원운영을 통하여 주어진 도전 과제를 성취해 내는 사람 -자신의 수행 결과를 지속적으로 검토하고 미비점 을 보완하는 사람	Integration을 지향하는 관계인 -타인의 의견을 적극적으로 수용하고 의견을 교 환하는 사람 -타인의 개성을 존중하고,조화를 이룰 수 있는 사 람 -열린 마음으로, 상호 신뢰할 수 있는 솔직한 마 음을 가진 사람

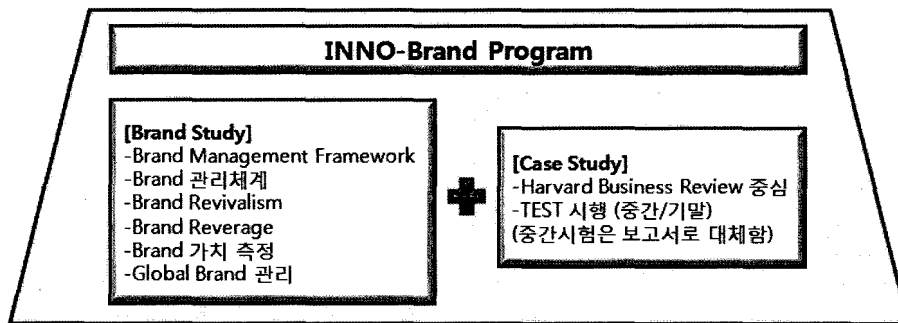
출처: <http://innocan.com>

〈Exhibit 4〉 신입 해외 수련대회 일정 (중국현지, 2008년 현재)



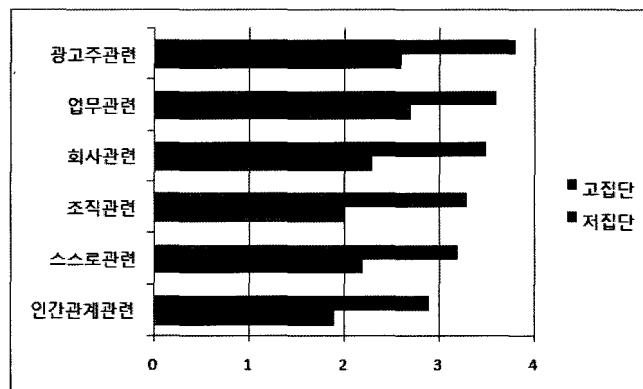
출처: 이노션 내부자료

〈Exhibit 5〉 이노브랜드 프로그램 프로세스 (2008년 현재)



출처: 이노션 내부자료

〈Exhibit 6〉 크리에이티브 집단 스트레스 비교



출처: 김도광, 2004, 크리에이티브 집단의 스트레스 세기의 차이에 관한 연구, 커뮤니케이션디자인학회(구 시각 디자인학회)

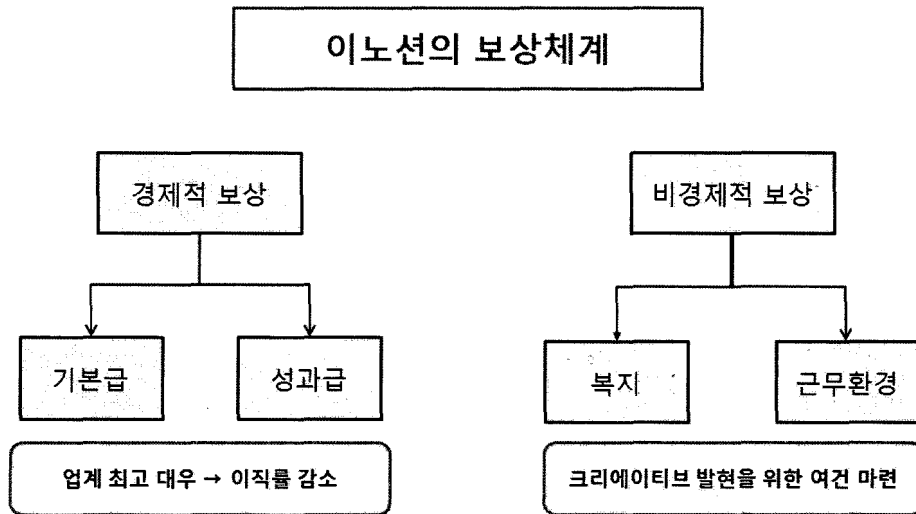
스트레스를 비교적 많이 받는 고집단과 적게 받는 저집단 간의 백분율에 대한 기준은 여러 가지 방법이 있을 수 있으나 여기에서는 각 항목별 전체 스트레스 평균지수보다 높게 받는 집단을 고 집단, 전체 평균지수보다 낮은 스트레스를 받는 집단을 저 집단으로 구분하여 설정하였다.

〈Exhibit 7〉 이노션의 근무환경(복지시설) 현황(2008년 현재)

22층	Private Space	수유실까지 겸하고 있으며, 여성 광고인들의 편의를 제공하고 있는 휴게실
20층	INNO Cafe	전문 바리스타를 고용할 뿐 아니라 저렴한 값에 커피를 마실 수 있음
20층	로열스 스위트룸	피곤에 지친 직원들에게 최고의 휴식공간을 제공함
B 1	INNO Kitchen	끼니를 항상 챙길 수 있도록 외부업체와 협력하여 Quality 높은 음식을 제공
B 2	헬스장	직원들이 꾸준히 신선한 아이디어를 낼 수 있도록 건강까지 책임지고 있음

출처: 이노션 내부자료

〈Exhibit 8〉 보상의 이론체계로 살펴본 이노션의 보상체계



출처: 민경호, 2003, 현대인사관리, 무역경영사

〈Exhibit 9〉 '06~'08년 광고제 수상리스트(2008년 현재)

	국내 광고제				해외 광고제				
	대한민국 광고대상	소비자와 기업의 친화성 광고상	올해의 광고상	기타 광고제	Cannes Lion	Clio	New York Festivals	Asia-Pacific Ad Fest	기타 광고제
2006	우수상 인쇄 기아 로체 손/발	TV 기아 오피러스 뚝뚝의 당신							
2007	Finalist 신문 현대모비스 아기 웃음 영광 공감은 드라마다	신문 기아 오피러스 가을		대한민국 방송광고 페스티벌 본선 기아 스모터저 조인성광 하이카 타이렉트 '꼭이주세요' 코리아이드 인즈 푸르덴셜생명 아빠는 푸르덴셜			Finalist HMC Santa Fe Show-off		
2008	수상작 푸르덴셜생명 기업PR 아기 웃음 외 10편								

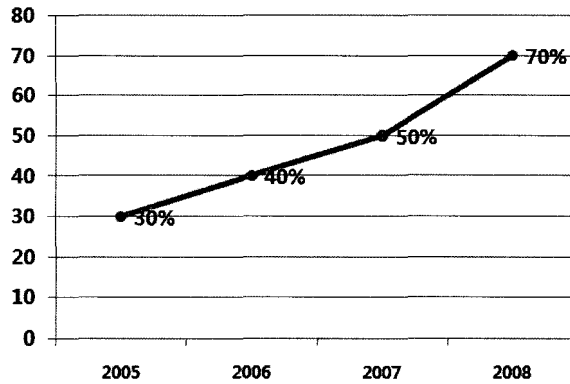
출처: 이노션 내부자료

〈Exhibit 10〉 2008년 대한민국광고대상 수상 리스트(2008년 현재)

매체	업종	작품제목	광고주	광고회사
라디오	금융/보험/증권	아기웃음	푸르덴셜생명	이노션
라디오	통신/인터넷	벨소리쿠폰, 싱글남, 지출내역, 파도소리	팬택	이노션
TV	금융/보험/증권	웃어라 인생	현대해상	이노션
TV	자동차/운송	추성훈	기아자동차	이노션
신문	음료/주류	남대문	국순당	이노션
TV	금융/보험/증권	기어다니는 아기/ 웃는 아이	푸르덴셜생명	이노션
TV	자동차/운송	럭셔리를 탐하다	기아자동차	이노션
TV	자동차/운송	뉴럭셔리	현대자동차	이노션
TV	음료/주류	아프소드	국순당	이노션
신문	금융/보험/증권	빨간 털장갑	현대해상	이노션

출처: 이노션 내부자료

〈Exhibit 11〉 전체 채용인원 중 우수인력이 차지하는 비율(2008년 현재)



출처: 이노션 내부자료

〈Exhibit 12〉 이노션의 입사 경쟁률(2008년 현재)

	2005	2006	2007	2008
채용인원	10	10	14	16
경쟁률(-1)	180	50	80	100

출처: 이노션 내부자료

〈Exhibit 13〉 이노션 교육부문 설문결과(2008년 현재)

참여희망 교육과정 (선택형)						
광고제	교환연수	어학교육	마케팅교육	CR어드벤처	PT 교육	기타
25%	23%	11%	11%	11%	7%	12%

전략적 가치 (경영성과 측면)						
마케팅교육	직종별WS	광고제	교환연수	어학교육	사내특강	기타
27%	18%	15%	14%	5%	5%	15%

교육 효과 (교육 성취도)					
어학교육	교환연수	광고제	PT교육	마케팅교육	기타
22%	21%	19%	16%	11%	11%

출처: 이노션 내부자료

(조사대상: 전직원/ 조사기간: 2007.12.11~2007.12.14)

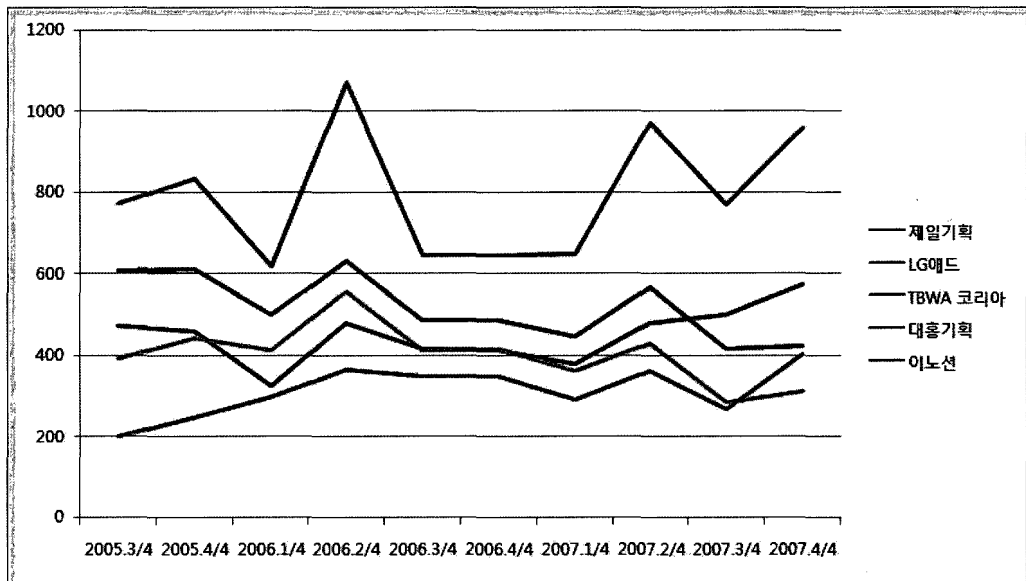
주요 제언 사항

- ▷ 어학 교육 확대 / 개선 요망
 - 업체 변경 및 교육 프로그램 개편 예정임
- ▷ 사내 특강 개선 요망
 - 우수 강사 초빙 / 직종별 특화된 프로그램 개발 운영 예정

시사점 및 개선 사항

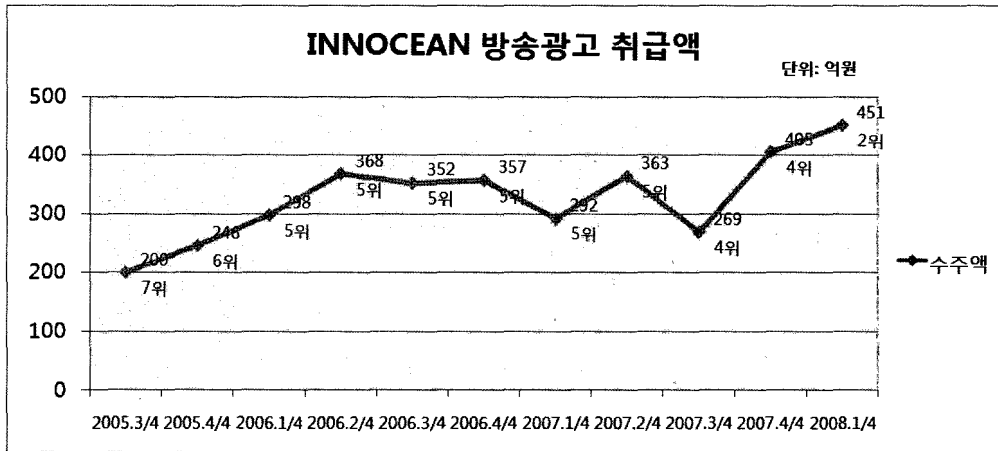
- ▷ 국제 광고제, 교환연수, Creative Adventure 등 Global Training 부문에 대한 관심과 참여 의지가 높았으며, 마케팅 교육, 외국어 교육 등 실무 활용성이 큰 교육에 많은 관심을 가지고 있음.
 - ▷ 당사 직원들은 마케팅 부문에 대한 지속적 투자와 전략적 중요성을 인지하고 있으며 심도 있고 전문화된 마케팅 교육에 대한 Needs를 보임
 - ▷ 교육 효과 측면에서는 어학교육(21%), 해외교환연수(21%), 국제 광고제(19%), PT교육(16%)이 우수하였으며, 사내 특강 / 마케팅 교육은 보다 실용적이고 전문화된 내용으로 개선이 필요함
- 2008년 교육운영 시 시사점 및 개선사항 종합 검토 / 반영 예정

〈Exhibit 14〉 TV 방송매체 부문 신탁 순위



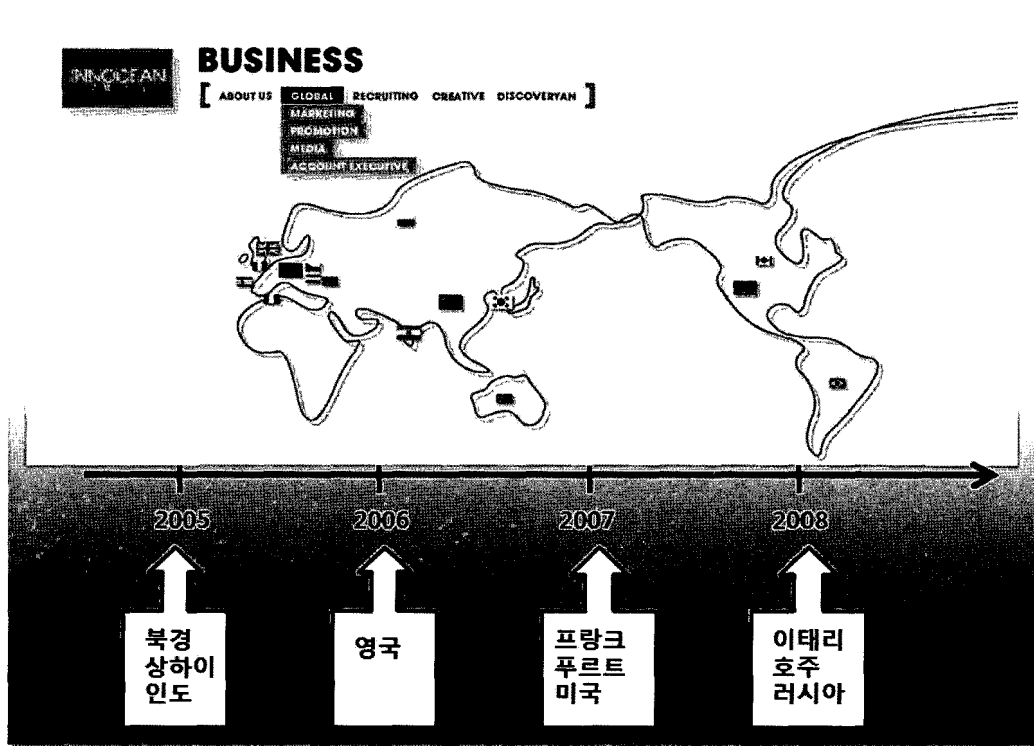
출처: 광고계 동향, 한국광고단체연합회

〈Exhibit 15〉 이노션의 방송광고 취급액



출처: 광고계 동향, 한국광고단체인협회

〈Exhibit 16〉 이노션의 해외 진출 현황



출처: <http://innocent.com>

(08년 러시아 진행중)

* 해외 주재원 수 2008 현재 총 29명 + 현지직원(순수 외국인) 120명 = 총149명

〈Exhibit 17〉 인도시장 내 광고수주 현황(2008년 현재)

업 체 명	업 종
MY FM	라디오 방송
Litebite Foods	외식업
Aureole	안경제조
Sahara Insurance	보험업
KEI	전선 제조
ADI HONEY WELL	home security 장비 제조
LG 전자 인도법인	LG 전자 모바일 부문

출처: 이노션 내부자료

Reference

서적 및 학술 논문

- 김도광(2004), 집단의 스트레스 세기의 차이에 관한 연구, 커뮤니케이션디자인학회&시각디자인학연구.
- 민경호(2003), 『현대 인사관리』, 무역경영사.
- 유창조(2001), 광고 창의성의 구성 및 선행 요인에 관한 연구, 광고학연구.
- 유창조(2006), 광고의 크리에이티브 수준이 광고효과에 미치는 영향: 표현방식 및 브랜드 명성의 조절 효과, 한국마케팅학회.
- 이동명(2006), 『지식경영전략과 전략적 인적자원개발』, 명지대학교 금융지식연구소.
- 정선중(2002), 세계광고산업의 트렌드: 세계화 통합서비스와 브랜드 광고회사(광고정보 1월호).
- 주지혁(2006), 광고회사 직원들의 직무만족도 영향요인에 관한 연구, 한국광고홍보학회&한국광고홍보학보.
- 한상필(2006), FTA(자유무역협정)이 광고산업에 미치는 영향과 대응방안 연구, 한국방송광고공사연구보고서.
- Fatemeh Aliakbari and Hamidreza Shilani Tousi, 2007, Using Porter's Five Forces Model for Analyzing the Environment of Environmental Media-Owner Companies: (Case Study: An Ad Promotion Company).
- Handbook of Advertising Management (New York: McGraw-Hill, Inc., Barton, R., 1970).
- HR PROFESSIONAL (케이삼, 2005~2008년 각 격월호).
- Patricia Ordóñez de Pablos and Miltiadis D. Lytras, 2008, Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage, Journal of Knowledge Management; Volume: 12 Issue: 6; 2008 48-55.

기사참조

- 현대카드광고 '이노션' 이 할줄 알았는데..., 조선일보, 김종호, 2006년 1월 23일자
- 이노션, 제일기획 체치고 정상 '깜짝' 등극, 한겨레, 구정모, 2008년 3월 6일자
- 기발한 상상 '웹툰형 광고'가 좋아 ~, 중앙일보, 정현목, 2008년 7월 22일자
- 제1회 부산국제광고제 성황리에 폐막, 헤럴드경제, 윤정현, 2008년 10월 25일자
- 4대그룹 "내 광고는 내가 한다"...인하우스 체제, 헤럴드경제, 2008년 10월 27일자
- 이노션, 창단 첫 우승, 이코노믹리뷰, 김진옥, 2008년 11월 2일자
- 리바이벌 광고의 부활, 파이낸셜뉴스, 고은경, 2008년 11월 13일자

기업자료

- 이노션 내부 자료 및 인터뷰

Teaching Note

이노션의 인재경영에 대해 서술하는 본 사례에서는 변화하는 경쟁 환경에서 인재경영의 필요성과 그 시사점을 보여주기 위하여 작성되었다. 본 사례는 다음의 이슈들을 포함하고 있다.

- 이노션이 인재경영을 선택한 이유
- 이노션 인재경영의 차별성과 경쟁 우위
- 인재경영 과정을 통한 전략적 교훈

1. 이노션이 인재경영을 실시한 이유에 대하여 광고 산업의 특성과 산업 환경 변화와 연관 지어 논의해 볼 수 있다.

1.1. 새로운 변화의 국면에 직면한 광고 산업

사례의 초반부, 광고 산업이 직면한 변화 상황은 <그림 1>과 같다.

마이클 포터의 5 Forces에 따라 분석해 보면, 광고 산업은 심각한 경쟁의 국면을 맞이하고 있다. 타 산업에 비해 진입장벽이 낮아 경쟁이 불가피한 광고 산업은, 실제로 1998년 이후, 10년 새 광고비가 119% 성장했고, 광고회사의 수 역시 급격히 늘어났다. 2002년 말 WPP그룹의 LG애드 인수로 외국계 광고 회사의 국내 점유율이 절반(49.5%) 수준으로 오르면서 급격한 변화를 겪게 된다. 국내 광고업체가 마침내 글로벌 경쟁 환경에 놓이게 된 것이다. 게다가 계속된 매각으로 점차 줄고 있던 인하우스 에이전시가 2005년을 기점으로 다시 증가세를 보이며 거대한 몸집을 가진 인하우스 에이전시의 재등장이 시작되었다.



<그림 1> 광고 산업 분석(Porter's 5 Forces Model 변형)

글로벌 경쟁 환경에의 직면과 이에 따른 극심한 국내 경쟁, 산업 내 경쟁의 심화에 따라 광고주의 힘은 증가하고, 이러한 변화에 대응하여 광고회사에게 필요한 것은 경쟁사(국내외 기업)에 맞설 수 있는 지속적 경쟁우위였다. 기존의 방식을 고수하여 경쟁을 할 경우, 승리할 가능성이 크지 않다는 것이다. 경쟁에서 살아남기 위해서는 변혁을 시도해야 했다.

1.2. 변화하는 인력 관리 패러다임

기존의 경영 자원은 평준화되어 더 이상 경쟁력을 갖고 있지 않다. 새로운 발전 역량을 창출하기 위해서 지속적이고 차별화된 가치 창출 요소의 중요성이 증대되고 있다. 경영의 중심이 물적자원에서 인적자원으로 옮겨지고 있는 현대 경영 환경에서 조직의 인력이 기업의 경쟁우위를 창출하는 주요 요인으로 자리해 오고 있다는 사실은 부인할 수 없다.

기업의 인적자원은 물적자원과 다르기 때문에 새로운 전략과 제도를 수립하기 위해 많은 시간이 소요될 뿐 아니라, 구성원들이 자발적으로 수용할 수 있는 운영시스템 마련을 위한 많은 노력이 필요하기 때문에 인적자원 관리는 환경에 즉각적으로 대응하여 변화하기 어려운 속성을 가지고 있다. 그럼에도 불구하고 최근 부분적 개선이 아니라 기본적인 틀까지 바뀌는 획기적 혁명의 인적자원 관리의 변화를 패러다임의 변화로 이해할 수 있다.

결론적으로, 새로운 인사관리의 패러다임은 인사부서에 의한 수동적인 채용과 교육이 아닌, 인력이 능동적이고 유연하게 기능할 수 있는 인사관리로 변화하였고, 인사부서 및 전 부서의 인력관리에 대한 노력이 필요한 시점이 되었다.

1.3. 광고 산업에서 인력관리의 특징과 현 상황

광고 산업에서 인사관리의 특징은 다음과 같이 요약된다.

1. 크리에이티브 경쟁
2. 철저한 성과, 능력 중심의 인사관리
3. 자유로운 인력 이동

광고 산업은 (1) 철저한 크리에이티브 경쟁이고, 다른 어떤 산업군보다도 무형자산인 사람의 능력이 필요하고 인력이 기업의 핵심역량으로서 기능하는 산업이며, 이에 따라 (2) 철저한 성과, 능력 중심의 인사관리 시스템이 도입된다. 또한 타 산업에 비해 퇴직률이 약 30%에 달하면서 (3) 인

	전통적 인사관리	새로운 인사관리
시장 중심의 변화	내부노동시장중심	외부노동시장중심 (직무 중심의 수시채용형태)
성향의 변화	집단, 연공 중심	성과, 능력 중심
	사람 중심	사람의 특성과 직무의 특성을 함께 고려
조직 특성의 변화	인사부서 중심	현장 관리자와 인사부서의 협동

〈그림 2〉 인사관리의 패러다임 변화

력의 이동이 자유롭다는 특징이 있다. 결론적으로, 광고 산업의 고유한 특성은 신 인사관리의 패러다임의 성격과 상당 부분 일치한다.

그런데 그동안의 광고업계 인사관리 실태를 살펴보면, 회사 차원에서 인재를 육성하고 관리하려는 노력보다도 인재의 탈취에 바빴으며, 최근 인재의 육성과 관리의 측면에서 많은 변화를 시도하고 있으나, 아직 그 노력이 미미한 실정이다. 국내 인력관리 시스템의 가장 큰 문제점이 연 1-2회에 그치는 이벤트성 인력관리 구조라는 것을 감안하고, 아직도 인력 '관리'에보다 인력을 단지 '스카웃'해 오는 데에 더 많은 비용과 노력을 쏟았다는 측면에서 볼 때, 광고 산업의 인력 관리에 대한 지속적이고 체계적인 시스템 구축의 부족 실태에 대해 짐작할 수 있다.

1.4. 이노션의 인사관리

이러한 변화한 경영 환경과 새로운 인사관리 패러다임 속에서 이노션은 체계적인 <인재의 육성-유지-보상> 단계의 인재 관리 시스템을 시도했고, 시스템 확립 이후 지속적으로 발전시켜 왔다. 인력 관리를 '장기적 관점의 투자'의 차원으로 바라보는 이노션은 인재경영 시스템의 지속적인 실행과 발전, 그리고 직원들의 자율적인 참여를 불러올 적절한 모티베이션 요소 확보 등을 회사의 제 1가치로 삼고 노력을 아끼지 않고 있다. 후발기업으로서 이노션의 인재에 대한 과감한 투자와 그에 따른 성공은 타 기업들에게 인재경영의 중요성을 일깨워 주었고, 인력 관리에 대한 기업의 역할과 기대치를 높임으로써 장기적으로는 개별 인력과 광고 회사의 수준이 모두 높아질 수 있는 기반을 조성했다는 의미가 있다.

2. 이노션이 실시한 인재경영 프로세스는 경쟁기업 대비 어떤 차별성을 갖고 있었으며, 이 차별성은 어떻게 경쟁 우위로 연결되었는가? 그리고 그 경쟁우위가 이노션의 현재의 발전에도 충분한가?

경영학의 대가 피터 드러커는 '자원 그 자체(the resource)'로서의 지식을 주창하며, 현대 사회에서 기업의 핵심역량은 지식의 근본이자 주체인 '인적자원'을 관리하는 것을 통해 갖추어질 수 있다고 했다. 광고 산업 내 심화된 경쟁 속에서 차별 경쟁우위를 가지기 위해 실시된 이노션의 체계적 인재경영 프로세스는 모범 사례로서의 연구 가치를 지닐 것이다.

2.1. 인재경영 프로세스의 차별점

이노션의 인재경영 프로세스가 갖고 있는 차별점은 다음과 같다.

1. 직원 개인을 중시하고 배려하는 기본 정신
2. 인재경영을 뒷받침하는 수평적, 자율적 조직문화
3. 충분한 모티베이션에 따른 직원들의 자발적 참여

먼저, 이노션의 교육훈련의 특성과 근무환경 개선 노력의 근본 이유를 통하여 직원 개개인을 최우선에 놓는 이노션의 인재경영 차별점을 알 수 있다. 교육훈련에서 이노션은, 인간의 성장 욕구가

충족될수록 성과가 나타난다는 알더퍼(Clayton P. Alderfer)는 ERP 이론의 관점을 수용하여, 인재 양성을 위한 교육 시스템을 개인 역량 개발 측면과 업무 능력 개발 측면으로 구별 시행하고 있으며, 이는 조직을 위한 목적을 중심으로 인력을 관리하는 과거의 관행, 그리고 현대 많은 기업들의 전략과 차별화된다. 이노션의 근무환경 개선 노력 또한 이러한 개인 중심 사상에서 출발하였는데, 이노키친이나 이노카페, 로열 스위트룸 등의 시설은 직원 개개인에게 생활의 안정과 삶의 여유를 제공하기 위해 만들어졌으며, 이노션은 개인의 욕구가 해결될수록 개인의 발전이 일어나며, 이는 조직 역량에 또한 도움을 준다는 생각 하에 근무환경 개선을 시작하게 되었다.

이노션 인재경영의 두 번째 특징은 수평적, 자율적인 조직문화이다. 이노션의 교육 프로그램과 근무환경의 많은 부분이 바로 이러한 조직문화 구축을 위한 노력의 일환이다. 전 직원이 한시 한자리에 모이는 4시의 간식타임은 대화의 장을 마련하고 친밀한 면대면(Face to Face) 의사소통을 촉진시킴으로써 수평적 커뮤니케이션을 도우며, 쌍방향 의견 전달 체계를 구축한다. 사례에 직접 제시된 것 이외에도 회사에서 지원하는 사내 동아리 활동과 분기 별 전 직원 호프데이(호프집을 빌려서 밤새 함께 술을 마시는 일종의 단합대회) 등은 수평적인 조직문화의 형성을 돕는다. 동료들끼리 구성하는 크리에이티브 어드벤처 팀, 독서토론 등은 사내 자발적 조직이다. 자율적 커뮤니케이션을 돕는 또 하나의 수단은 '커뮤니케이션 채널 그룹(Communication Channel Group)'이다. 사례에 직접 제시되지는 않았으나, 초기 자생적으로 만들어져 현재 이노션의 의견수렴기구 역할을 하는 이 조직은 사내 시설과 조직 전략에 대한 각종 의견들을 접수받고 미팅을 주선하는 역할을 하며, 공식적인 미팅으로는 분기별 한 번씩 경영진과의 미팅을 주선한다. 인사팀을 거치지 않기 때문에 과되지 않은 현업의 생생한 의견들이 경영층에 바로 전달될 수 있으며, 주로 상향식 의견전달 체계(Bottom-up)를 실현한다.

직원 배려의 기본 정신과 수평적, 자율적 조직문화의 구축을 통하여 직원들은 인재경영의 주체가 되며, 이는 모티베이션으로 이어져, 이노션 인재경영 프로세스의 세 번째 특징을 이룬다. 실제로 커뮤니케이션 채널 부서의 사내 만족도 조사에 따르면, 광고업계에서 경시되고 있던 인간 존중 경영을 복구를 기저에 둔 이노션의 인재경영 프로세스는 직원들의 만족감을 얻었고, 조직 몰입도를 상승시켰으며, 창의적 업무 구상에 또한 모티베이션을 받고 있다고 밝혀졌다.²³⁾ 이러한 모티베이션은 인재경영의 효율적이고 지속적인 실행을 돕는다.

2.2. 경쟁우위로 이어진 차별화된 프로세스

인재경영 프로세스의 차별성은 이노션의 경쟁 우위로 이어졌다. 개개인의 발전에 초점을 맞춘 전략을 통해 직원들은 개인의 특성을 성과 지향적인 방향으로 발전시킬 수 있었고, 회사의 배려 하에 성과에 집중할 수 있는 환경 하에서 업무에만 집중할 수 있었다. 이노션 내의 수평적 커뮤니케이션은 지식을 공유하고 발전시킬 수 있는 자유로운 분위기를 제공하며, 적절한 모티베이션은 조직 몰입과 업무 몰입, 그리고 크리에이티브에의 몰입을 동반하는데, 이로써 이노션은 광고계에서 흔히 말하는 '개성있고 질 높은 크리에이티브'를 창출할 수 있는 삼박자 환경을 모두 갖추게 된다. 크리에이티브가 성공기업과 실패기업을 가르는 지표인 광고업계에서 크리에이티브를 생산해 낼

23) 이노션 염경호 인사차장 인터뷰

수 있는 무한한 가능성을 확보한 이노선은 분명 심화된 경쟁 속에서 우위를 점할 것이다. 그와 더불어 기업의 자산으로서의 우수 인재 그 자체의 가치를 통해서도 이노선의 지속가능한 발전을 기대할 수 있다.

3. 이제 인하우스 기업과의 경쟁을 넘어서 글로벌화된 대기업과의 경쟁을 위하여 이노선의 현재의 인재경영 전략은 유효한가? 글로벌 시장으로 나아가기 위한 이노선의 인재 전략의 방향성은 어떠할 것인가?

3.1. 이노선의 성공 요인에 작용했던 환경적 특수성

이노선의 급격한 성장의 요인으로 인재경영에 따른 크리에이티브 향상과 발전된 기업 역량을 꼽을 수 있겠으나, 3년이라는 짧은 시간동안의 괄목할만한 성장을 설명하기엔 불충분하다. 이노선의 인재경영과 더불어 광고 시장의 특수한 상황과 이노선 기업 형태의 특수성이 동시에 그 결과에 영향을 주었다고 볼 수 있다.

1. 극심한 경쟁 환경으로 인한 선도자의 이점 약화
2. 취약했던 광고계의 인재 관리 상황
3. 인하우스 에이전시의 이점

광고 시장의 경우, (1) 경쟁 환경 격화로 인한 선도자의 지위와 혜택 약화되어 산업 내 진입장벽을 낮쳤으며, (2) 과거 체계적이고 지속적인 인력관리 시스템이 부재했던 광고 시장에서 이노선의 인재경영은 업계의 관심을 집중시켰고 산업 내 고급인력들을 끌어들이는 요인이 되었다. 또한, 기업 형태 상의 특성을 보자면, (3) 국내 인하우스 에이전시의 이점을 살려 후발주자로서의 단점들을 보완하고, 점차 외부 수주량을 늘려가는 전략 또한 안정적인 이노선의 취향에 도움을 주었다고 분석된다.

결론적으로, 이노선의 성공적인 성장에 인재경영이 100퍼센트 기여한 것은 아니며, 그렇다면, 현재 이노선의 인사관리의 위치와 과제, 그리고 발전 가능성을 검토해볼 필요성이 있다.

3.2. 글로벌 환경을 위한 이노선 인사관리 방향성

그렇다면 현재 이노선의 인재경영 시스템은 글로벌 인재를 키워서 글로벌 시장으로 진출시키기에 충분한가? 출범 후 3년밖에 지나지 않았다고 정

문제해결능력	창의력
리더십	최고를 향한 추진력
언어,표현 능력	공정적 사고방식
도전 의식	균형 감각
다양성	이미지 관리

〈그림 3〉 글로벌 인재의 역량

당화하기엔 글로벌화의 추세를 보이는 국내 광고계 및 글로벌한 시각이 절대적인 국제 광고계에서의 가시적인 성과가 미약하다. 가능성을 볼 수는 있지만, 이노선의 규모와 신탁액, 매출액 등에 비교할 때, 광고 자체의 크리에이티브만으로는 경쟁에서 아직 타 경쟁사에 월등하지 못한 것이 사실이다. 여전히 글로벌 시각에서의 크리에이티브와 그러한 시각을 가진

인재가 부족한 것이 분명하다.

* 글로벌 인재란 누구인가?

글로벌 인재는 보통 핵심 인재와 비슷한 의미로 사용되며 성과와 미래 잠재력을 가지고 국제시장에서 지속적 성과를 낼 수 있는 사람으로 정의한다.

* 한국 기업의 글로벌 인사관리는 현재 어떠한가?

한국의 경우, 유독 글로벌 인재확보에는 취약한 면을 보인다. 인재확보를 위해 해외 현지에서 우수인재들의 조달을 원칙으로 하고 있지만 대부분이 신입사원 중심이고, 잦은 이탈 등으로 인해 어려움을 겪고 있다. 또한 인재 관리 측면에서도 한국직원과 현지직원과의 기업문화 부조화가 빈번하게 발생해 현지 우수인재들의 한국기업 기피 현상이 발생하고 있다.²⁴⁾

* 이노션의 글로벌 인재는 어떻게 관리되고 있으며, 글로벌 인재전략은 어떠한 방향으로 업그레이드 되어야 하는가?

글로벌 인재전략에는 크게 자국관리자를 육성 후 해외 지사에 배치하는 자국중심적 글로벌 인재전략, 로컬인재를 채용, 양성하는 현지중심적 글로벌 인재전략, 국적을 불문하고 가장 유능한 인물을 파견하는 세계적 글로벌 인재전략의 세 가지가 있다. 기업마다 산업의 특성과 기업의 특성에 맞는 전략을 선택하는데, 이노션은 이 중 자국 중심적 글로벌 인재전략을 주로 사용하면서 글로벌 인사이드를 키우기 위하여 각종 해외 교환 및 탐방 프로그램을 시행하며, 외국지사 및 파트너 회사와의 활발한 교류 및 네트워크 형성에 힘쓰고 있다.²⁵⁾

글로벌 인재관리의 적합한 방향성은 첫째, 경영자 및 기업의 비전에 잘 맞는 사람들을 채용하고 계발하는 것, 둘째, 전문성을 확보한 인물을 기용하거나 육성하고 그들에게 적합한 기회를 주어야 한다는 것, 셋째, 인재 등용의 선발 기준과 보상 제도가 분명해야 한다는 것, 넷째는 직업윤리와 기업의 사회적 책임이 인간 경영의 기초가 되어야 한다는 것이다.

버비이엔 BT 회장은 한국기업들은 제품과 제품브랜드는 강하지만, 인재확보와 인재육성에 약점이 있다고 지적했다.²⁶⁾ 이런 측면에서 봤을 때, 과거 다른 광고 회사들의 활용했던 해외인력을 국내기업으로 끌어오는 전략이 아니라, 장기적인 관점으로 한국 글로벌 인재를 선발하고 육성해 한국기업의 글로벌 경쟁력을 향상시키고, 인재들에게 '브랜드'를 붙여주고자 하는 이노션의 인재경영의 시사점을 생각하며 강의자는 강의를 마무리 짓는다.

24) Chief Executive 2008. 5.

25) 염경호 인사차장 인터뷰

26) Chief Executive 2008. 5.

